

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального
закладу Укоопспілки
«Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

**Допускається до захисту
Завідувач кафедри**

_____Т.В.Капліна

(підпис, ім'я та
прізвище)

«_____» грудня 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Удосконалення організації праці персоналу підрозділу
харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області»**

зі спеціальності

241 Готельно-ресторанна справа

**освітня програма
ступеня**

Готельно-ресторанна справа
магістр

Виконавець роботи

Сокол Олександр Романович

підпис, дата

Науковий керівник

д.т.н., професор Капліна Тетяна Вікторівна

підпис, дата

Полтава 2022

UNICHECK

Ім'я користувача:
Іващенко Максим
Дата перевірки:

21.11.2022 10:52:02 EET

ID перевірки:
1012918055
Тип перевірки:

Doc vs Library

Дата звіту:

21.11.2022 10:53:17 EET

ID користувача:

90576

Назва документа: Кв.роб_маг_Сокол,ГРС-21м_антиплаг

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 10886 Кількість символів: 85606 Розмір файлу: 120.94 KB ID файлу: 1012706032

16.3%

Схожість

Найбільша схожість: 6.44% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1010602955)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

[16.3% Джерела з Бібліотеки

37^M

Сторінка

1.41% Цитат

, Цитати 11

53

Сторінка

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
Форма № П-4.03

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Т.В.Капліна
(підпис, ім'я та прізвище)

13 жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему «Удосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області»
Здобувачем вищої освіти зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
Прізвище, ім'я, по батькові Сокол Олександр Романович
Затверджена наказом ректора №168-Н від 02 вересня 2022 року

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Розкрити теоретичні аспекти організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери. Промоніторити організацію праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області. Визначити напрями вдосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»

Календарний графік виконання кваліфікаційної роботи

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
Вступ. Теоретичні аспекти організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери	17.10 – 02.11.2022	
Моніторинг організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області	03.11 – 06.12.2022	
Напрями вдосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування. Висновки	07.12 – 20.12.2022	

Дата видачі завдання 13.10.2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Сокол О.Р.

Науковий керівник _____ д.т.н., професор Капліна Т.В.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____

ВІДГУК

наукового керівника

на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня магістра групи ГРСм-21
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

СОКОЛА ОЛЕКСАНДРА РОМАНОВИЧА

на тему **«Удосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області»**

Актуальність теми: Актуальність дослідження організації праці персоналу підрозділу харчування готелю пояснюється тими підвищеними вимогами гостей, які висуваються до готельних послуг сучасних умов. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю – функцію організації праці персоналу.

Загальна характеристика роботи: кваліфікаційна робота Сокол О.Р. відповідає вимогам, що висуваються до робіт (Положення про КР ПУЕТ).

Наукова новизна роботи: проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів: узагальнено понятійний апарат досліджуваної теми; узагальнено цілі системи управління персоналом відповідно до бачення працівника; систематизовано функції системи управління персоналом на підприємстві; визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення технологій просування послуг у ресторані при готельно-ресторанному комплексі «Верхоли» у с. Соснівка, Полтавського району Полтавської області.

Сокол О.Р. під час виконання кваліфікаційної роботи виявив достатній рівень теоретичних знань та навичок, проявив себе грамотним, кваліфікованим спеціалістом здатним приймати самостійно складні рішення.

Відношення магістра до виконання та загальна оцінка роботи: кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні. Усі розділи відповідають вимогам методичних рекомендацій в достатньому обсязі, вони мають логічний зв'язок. При відповідному захисті здобувач Сокол Олександр Романович заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з «Готельно-ресторанної справи».

Науковий керівник д.т.н., професор Т.В. Капліна _____

(підпис)

«14» грудня 2021 р.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	6
ВСТУП.	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ	12
1.1 Теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів	12
1.2 Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції організації праці персоналу	20
1.3 Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДРОЗДІЛУ ХАРЧУВАННЯ готелю «ВЕРХОЛИ РЕЛАКС ПАРК» У ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	30
2.1 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ готелю	30
2.2 Аналіз роботи персоналу готелю «Верхоли Релакс Парк»	49
2 Дослідження організації праці в підрозділі харчування в готелі «Верхол зи Релакс Парк»	53
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДРОЗДІЛУ ХАРЧУВАННЯ	61
3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»	61
2 Основні положення програми «Ефективна організація праці»	66
3.3 Розробка заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій	77
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.	94

РЕФЕРАТ

В розділі «Теоретичні аспекти організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери» розглянуто теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів. Приділена увага визначенню основних понять, суті, цілей, завдань та функцій організації праці персоналу. Таким чином, організація праці персоналу є видом діяльності на підприємствах, який сприяє найефективнішому використанню працівників і службовців для досягнення організаційних та особистих цілей.

Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери є дуже актуальною і значущою темою для підрозділу харчування готелів.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища готелю, показав, що кожний з конкурентів готелю «Верхоли Релакс Парк» має свою концепцію і відрізняється переліком додаткових послуг. Рекомендовано керівництву готелю «Верхоли Релакс Парк» працювати над підтриманням іміджу і впроваджувати новітні технології.

Не дивлячись на позитивні моменти діяльності готелю «Верхоли Релакс Парк» для керівників підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» запропоновано підвищення ефективності управління персоналом за допомогою комплексної програми «Ефективність організації праці».

Розроблені заходи щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій.

Ключові слова: організація праці, персонал, новітні технології, підрозділ харчування, охорона праці.

ABSTRACT

In the section "Theoretical aspects of labor organization of the staff of hotel and restaurant enterprises" the theoretical aspects of the labor organization of the catering service of hotels are considered. Attention is paid to the definition of the main concepts, essence, goals, tasks and functions of the labor organization of personnel. Thus, the organization of personnel work is a type of activity at enterprises that promotes the most effective use of employees and employees to achieve organizational and personal goals.

Modern approaches to personnel management of hotel and restaurant enterprises are a very relevant and significant topic for the catering department of hotels.

The analysis of the external and internal environment of the hotel showed that each of the competitors of the "Verkholi Relax Park" hotel has its own concept and differs in the list of additional services. It is recommended that the management of the "Verholy Relax Park" hotel work on maintaining its image and implement the latest technologies.

Despite the positive aspects of the activity of the "Verkholi Relax Park" hotel, the managers of the food department of the "Verkholi Relax Park" hotel are offered to increase the efficiency of personnel management with the help of the comprehensive program "Labor Organization Efficiency".

Measures for labor protection and life safety in emergency situations have been developed.

Key words: labor organization, personnel, latest technologies, food department, labor protection.

ВСТУП

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм гостям високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Актуальність роботи. Актуальність дослідження організації праці персоналу підрозділу харчування готелю пояснюється тими підвищеними вимогами гостей, які висуваються до готельних послугу сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю – функцію організації праці персоналу.

Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини» [1], залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей»[2].

А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане із впровадженням універсальних підходів [3]. Дослідженню організаційної культури присвячені праці М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина [4] та інші. Проблеми сфери послуг, менеджменту готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В. А. Квартальнов, М. В. Кобяк, М. М. Нестерук, А. Л. Лесник, А. К. Маринин, І. П. Матицький, Г. А. Папирян [5], а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р. А.

Браймер, С А. Бейкер, П. Е. Діас, Р Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер [6] тощо.

В.Н. Чудновский, А. Турчин, А.М.Колот, А.О. Аветисова [7] у своїх працях приділили увагу організації праці персоналу в ресторанному бізнесі.

У боротьбі за життєздатність ресторанного бізнесу ресторатори змушені вирішувати ряд проблем. Однією з найбільш актуальних є проблема управління ресторанним персоналом, тому що наявність кваліфікованого персоналу – одна з найважливіших складових успіху ресторану. Саме це й визначає актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

Проведено аналіз закордонних теорій та особливостей вітчизняних підходів до управління персоналом. Визначена специфіка організації праці персоналу у готелях та підрозділах харчування. Надана оцінка кількісного та якісного кадрового складу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк». Розроблені практичні рекомендації щодо створення ефективної системи організації праці персоналу підрозділу харчування.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується **ряд завдань**:

- визначити теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів;
- обґрунтувати основні поняття, суть, цілі, завдання та функції організації праці персоналу;
- вивчити сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери;
- охарактеризувати зовнішнє і внутрішнє середовище готелю;
- проаналізувати роботу персоналу готелю;

- дослідити організацію праці в підрозділі харчування в готелі «Верхоли Релакс Парк»;
- удосконалити кадрову політику, як основу успішної організації праці підрозділу харчування готелю;
- розробити основні положення програми «Ефективна організація праці персоналу»;
- розробити заходи щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях.

Об’єктом дослідження є удосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування «Верхоли Релакс Парку» у Полтавської області.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери, моніторинг організації праці персоналу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у Полтавській області та напрями вдосконалення організації праці персоналу підрозділу харчування.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. В роботі було використано економічний аналіз, аналіз внутрішньогосередовища, проведено SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готелі. В роботі використана інформація з сайту готелю «Верхоли Релакс Парк» за 2022 р. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників готелю.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- узагальнено понятійний апарат досліджуваної теми;

- узагальнено цілі системи управління персоналом відповідно до бачення працівника;
- систематизовано функції системи управління персоналом на підприємстві;
- визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. За основними результатами дослідження була опублікована стаття «Удосконалення методів відбору персоналу у готелі «Верхоли Релакс Парк» у «Збірнику наукових статей магістрів Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», надрукованому відповідно до Наказу по університету № 173-Н від 5 вересня 2022 р.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 25 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки. Список використаних джерел містить 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.2 Теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів

Підрозділу харчування в діяльності готельного підприємства належить важливе місце.

Служба організації харчування охоплює виробництво кулінарної продукції, ресторан, бари, кафе, секцію прибирання внутрішніх приміщень і миття посуду, відділ обслуговування масових заходів.

Основною функцією сектора ресторанного господарства є пропонування гостям продуктів харчування і напоїв. Обслуговування з боку цієї служби носить комплексний характер.

Організація послуг харчування і напоїв – другий основний вид діяльності більшості готелів після номерного фонду, якою, зазвичай, займається велика кількість співробітників. Це здійснюється по двох причинах:

- на відміну від готельних номерів, харчування і напої в підприємствах готельного господарства можуть надаватися як гостям, що проживають так і не проживають, ці послуги можуть складати великі об'єми;
- надання послуг харчування і напоїв – відносно трудомісткий процес[8].

Для багатьох ресторанних підприємств головна проблема полягає в тому, що під час обіду і вечері вони залишаються напівпустими. Аналіз послуг харчування, які надаються готельним підприємством, показує, що 70% гостей не обідає, а біля 50% не вечеряє в ньому. Вказана ситуація призвела до того, що значна кількість готелів переглянули функціонування підрозділу харчування і напоїв, і стали здавати свої ресторани підприємства в оренду. До 50% доходу підприємству харчування і напоїв готелів можуть приносити сторонні відвідувачі. За останній період часу зросло значення

конференцій і зібрання всіх типів, що може позитивно вплинути на результати роботи служби харчування і напоїв [9].

Конкурувати з численними ресторанами достатньо складно, так як харчування в готельних підприємствах має надаватися 24 години.

Більшість готелів в свою структуру включають одне або декілька підприємств харчування. Це можуть бути ресторани, бари, нічні клуби, кав'ярні тощо.

Ресторан це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організацією відпочинку та дозвілля споживачів. У великих за обсягом залах ресторанів, за допомогою архітектурно-конструктивних і декоративних елементів, виділяються окремі зони для створення зручності і затишку. Високий рівень комфорту в ресторанах досягається рахунок архітектурно-художніх вирішень інтер'єрів залів, оригінального освітлення, високоякісної організації обслуговування. Різновидом ресторану є – ресторан-бар, до складу якого входить бар, торговельний зал якого суміжний з торговельним залом ресторану, або барна стійка розміщується в торговельному залі ресторану [10].

Бар – це заклад ресторанного господарства, в якому алкогольні, безалкогольні, змішані напої, страви до них і закупні товари продають через барну стійку.

Різновидом бару або ресторану є нічний клуб, який працює виключно у нічні години, з організацією різноманітних видовищ і розважально-танцювальних програм із музичним супроводом. Розрізняють нічні клуби з послугами дозвілля: кабаре, більярд, диско тощо. Різновидом бару або ресторану є пивний зал, де продають і організовують споживання широкого асортименту пива з супутньою продукцією [11].

Загальні принципи організації роботи на підприємствах харчування готелів мало чим відрізняються від принципів звичайних підприємств харчування.

Особливостями підприємств харчування готелів є:

1. В структуру підприємства готельного господарства може входити декілька ресторанів, а може – ні одного. Для готелів, які входять в ланцюги, або готелі вищих категорій необхідна наявність мінімум двох ресторанів, один із яких має бути фірмовим; при цьому необхідно мати власні нічні клуби, бари, бенкетні зали і т. д.

2. Ряд готельних підприємств поряд з рестораном надають перевагу наявності у своїй структурі кафе; інколи це є єдиним місцем, де надають послуги харчування (в готелях класу «*», «**»). Кафе – це заклад ресторанного господарства з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, в якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами.

3. В підприємстві готельного господарства може бути декілька різновидів барів:

- лобі-бар – розміщується у вестибюлі підприємства готельного господарства, с зручним місцем для зустрічей;

- ресторанний бар – знаходиться в залі ресторану, зазвичай, являє собою елемент інтер'єру;

- бар при басейні – характерний для курортних і висококласних готелів;

- міні-бар – маленькі бари з холодильниками в гостевих кімнатах, в яких запаси напоїв поповнюються кожного дня;

- допоміжний бар – у великих готельних підприємствах їх може бути декілька, їх розміщують на поверхах, і тут зберігаються напої для обслуговування гостей на поверхах.

4. Важливою складовою в роботі підрозділів харчування і напоїв є торгівля спиртними напоями, яка може приносити значну частину доходів. Ріст доходів може забезпечити об'єм продажу алкогольних напоїв. Форми обслуговування споживачів в ресторані при готелі та номерах різноманітні і залежать від його категорії.

Організація обслуговування в ресторанах (кафе) підприємств готельного господарства має різні варіанти.

Особлива увага в готелях надається сніданкам, так як на них приходять майже всі гості. Розрізняють наступні види сніданків:

- континентальний: чай, кава, какао, хлібобулочні вироби, мед, джем, масло;
- англійський континентальний сніданок, доповнений наступними стравами: яйця, риба, злакові;
- шведський стіл: широкий вибір страв із вільним доступом, асортимент залежить від категорії підприємства готельного господарства;
- сніданок із шампанським: пропонується в районі 10–12 годин, включає чай, кофе, алкогольні напої (шампанське, вино), холодні закуски, салати, супи, десерти;
- крім вище вказаних видів сніданків, існують інші види, які дають змогу врахувати вподобання гостей.

Однією із важливих вимог до готелів ділового призначення, є забезпечення можливості бенкетного обслуговування. Для цього необхідна наявність бенкетної зали із відповідними навичками. Бенкети можуть проводитися під час сніданку, обіду і вечері. Замовлення на підготовку приймає керівник (директор), метрдотель, а у ресторанах, де є стіл замовлень, – черговий адміністратор столу замовлень [12].

Бенкети поділяють на дві групи: з розміщенням і без розміщення за столом. У першу групу входять бенкет за столом, бенкет-чай, у другу – бенкет-фуршет, бенкет-десерт, коктейль.

За участю персоналу в обслуговуванні, їх поділяють на бенкети з повним або частковим обслуговуванням офіціантами. При повному обслуговуванні офіціантами усі страви і напої офіціанти подають гостям «в обнос»; при частковому певну їх кількість, головним чином, холодні страви і напої, заздалегідь виставляють на столи, гарячі страви і напої подають «в обнос» або ставлять на стіл.

За асортиментом страв і напоїв бенкети поділяють на універсальні і спеціалізовані. До універсальних відносять бенкет за столом із повним або частковим обслуговуванням офіціантами, до спеціалізованих – бенкет-фуршет, бенкет-буфет, бенкет-коктейль, бенкет-чай.

За бажанням замовника організовують один вид бенкету або сполучають декілька, тоді він називається комбінованим або складним.

8. Обслуговування в номерах: кожне готельне господарство високого класу має обслуговувати номери (Room Service). Це передбачає подачу їди і напоїв в номер. Основна частина завантаження Room Service припадає на сніданок (до 70%). Замовлення гості можуть здійснити по телефону безпосередньо метрдотелю або старшому офіціантові через покоївок. Обслуговування у номері готелю, зазвичай, здійснюється протягом досить тривалого часу з 7.00 до 23.00 годин. Меню страв та асортимент алкогольних напоїв друкується на листах-вкладишах двома чи декількома мовами. Зазвичай, меню страв має універсальний характер і включає страви української, середньоевропейської кухні тощо. В меню навпроти певних страв вказується – національна страва. В меню страви об'єднані у групи: легкі закуски, холодні закуски, гарячі закуски, перші страви, головна страва, солодкі страви. Причому зазначається, що гарнір до головної страви, тобто до другої гарячої страви, є фіксованим. Як правило, пропонується один або декілька видів гарніру на вибір. Кількість страв, що пропонується, коливається в межах 40–50 одиниць. Група страв «легкі закуски» може бути представлена бутербродами гарячими та складними. Група страв «холодні закуски», як правило, є класичною, відповідає асортименту ресторанів готельного комплексу. В групі «гарячих закусок» можуть бути представлені борошняні кулінарні вироби і класичні. Група «супів» може бути представлена національними заправленими супами та бульйонами чи пюреподібними супами.

Структура других гарячих страв, що належать до групи «головна страва», різноманітна як за складом основного виду сировини, так і за способами теплового кулінарного оброблення.

Група «солодких страв» на 30% може бути представлена продукцією власного виробництва. Купована продукція може бути представлена фруктами і цитрусовими в досить широкому асортименті.

Група «гарячих напоїв» представлена продукцією власного виробництва і є традиційною, тобто включає чай, каву з наповнювачами тощо [13].

Здебільшого для обслуговування в номерах готельного підприємства використовують матеріально-технічну базу барів, буфетів на поверхах.

Організація обслуговування у номері готелю вимагає від робітників готелю специфічної підготовки і складається з наступних етапів:

- приймання замовлення на обслуговування;
- передання замовлення на виробництво;
- організація роботи з підготовки предметів сервірування для виконання замовлення; отримання до споживання продукції із виробництва;
- транспортування предметів сервірування та замовленої продукції до номера готелю;
- дотримання офіціантом правил поведінки, правил етикету перед дверима номера та в номері замовника;
- вибір місця, зручного для приймання їжі;
- сервування місця для прийняття їжі;
- дотримання офіціантом правил подавання страв з використанням різноманітних способів їх подавання за проханням замовника;
- дотримання офіціантом правил прибирання посуду і розрахунку зі споживачем у номері готелю [14].

У певних номерах готелю існує міні-бар. Приблизна структура асортименту продукції у міні-барі може бути наступною:

солодкі газовані напої (місткістю 0,33 – 0,5 л) – 30%;

мінеральна газована та негазована вода (0,33 л) – по 8% кожної;
сік в асортименті (0,2 л) – 8%;
шоколад в асортименті (15 –100 г) – 15%.

Але більш поширеним є включення до асортименту міні-бару тільки напоїв у дрібній розфасовці.

При організації обслуговування в ресторанах готельних комплексів пропонуються наступні умови харчування:

- 1) повний пансіон, тобто триразове харчування (сніданок, обід і вечеря) – full board (FB);
- 2) напівпансіон, тобто дворазове харчування (сніданок плюс обід чи вечеря) – half board (HB);
- 3) тільки сніданок, тобто одноразове харчування – bed and breakfast (BB).

Особливі умови харчування створюються в готелях, що працюють у системі клубного відпочинку (крім триразового харчування, протягом усього дня пропонується великий вибір безкоштовних закусок, алкогольних і інших напоїв) – all inclusive (усе включено у вартість).

У залежності від того, чи входить вартість харчування поряд з розміщенням у готельний тариф, розрізняють дві основні системи обслуговування:

– за європейським планом (european plan, EP). Являє собою готельний тариф, обумовлений на основі вартості розміщення без врахування харчування. У цьому випадку точний час прибуття клієнта в готель не є принциповим, тому що не потрібно додаткових витрат готелю;

– за американським планом (american plan, AP). У готельний тариф входить вартість триразового харчування. Виділяють також модифікований американський план (modified american plan, MAP) і континентальний план (continental plan), при якому туристи можуть вибрати номер у комплексі відповідно з дворазовим і одноразовим харчуванням [10].

Використання американського плану готельного обслуговування вимагає обліку ряду організаційних моментів. Так, у даному випадку надзвичайно важливою є точна фіксація часу приїзду і від'їзду клієнтів, тому що від цього залежить здійснення звичних розрахунків. З цією ж метою на реєстраційних картках і готельних рахунках крім часу прибуття і вибуття проставляються спеціальні «коди харчування». Наприклад, код «У» означає, що клієнт прибув у готель до сніданку. Відповідно за часом у день прибуття він встиг одержати повне триразове харчування. «L» – прибув до ланчу, тобто одержав дворазове харчування, «D» – тільки вечеря, і «R» – у день приїзду тільки номер без харчування. Використовується ще код «SL» (sleep-ночівля) – клієнт прибув пізно ввечері, – який власне кажучи рівносильний коду «R».

Подібного роду інформація, що міститься в кодах, враховується при остаточному розрахунку. Аналогічні коди використовуються і при реєстрації часу від'їзду: «У» – відбув після сніданку, «L» – після обіду, «D» – після вечері, специфічний код «BB» – відбув до сніданку, тобто в день від'їзду харчування не одержував.

В усіх готелях особлива увага приділяється сервісу сніданків. Зі сніданку починається день гостей, і від його організації багато в чому залежить, чи буде початок дня для гостей гарним чи поганим. На відміну від обіду і вечері, на сніданок приходять практично всі гості, що проживають у готелі. Тому необхідно приділяти увагу наступним моментам:

- приміщення, у якому організується сніданок, повинне бути чистим і добре провітраним;
- незважаючи на ранній час (сніданок може починатися вже з 6.00 годин), співробітники повинні бути бадьорими і виявляти активність;
- повинен бути забезпечений безперебійний процес обслуговування.

Розрізняють наступні види сніданків:

1. Континентальний сніданок.
2. Розширений сніданок.

3. Англійський сніданок.

4. Американський сніданок.

5. Сніданок із шампанським .

Час надання цього сніданку – з 10.00 до 11.30. Передбачається кава, чай, алкогольні напої (шампанське, вино), невеликі холодні закуски і гарячі блюда, супи, салати, десерти. Форма пропозиції – буфет. Сніданок із шампанським подається, як правило, по офіційному приводі.

6. Пізній сніданок. Час надання – 10.00-14.00. Використовуються складені елементи, що входять як у сніданок, так і в обід: гарячі і холодні напої, булочки, олія, джем, ковбаса, сир, супи, гарячі м'ясні блюда, десерти. Форма пропозиції – буфет. Представляє альтернативу сніданку й обіду.

При організації сніданків, обіду і вечері використовуються різні методи обслуговування: обслуговування «а ля карт»; «а парт»; «табльдот»; шведський стіл.

Аналіз системи обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелі дає можливість власнику готелю визначити, який з них буде користуватися попитом у споживачів і розставити пріоритети.

1.2 Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції організації праці персоналу

В сучасних умовах персонал є одним із найважливіших елементів у діяльності підприємства. Для його успішного функціонування необхідним є робочий колектив, який ефективно працює. Уміння використовувати адекватні моделі і методи організації праці персоналу дає змогу підприємству подолати значну кількість негативних тенденцій в його розвитку і вийти на новий рівень господарської діяльності.

Існують різні наукові підходи до розуміння понять «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом».

Персонал (з лат. persona – особистість) є «...колективом працівників чи сукупністю осіб, які здійснюють трудові функції відповідно до трудового договору (чи контракту). Він поділяється на адміністративно-

технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний персонал» [15].

У Економічній енциклопедії персонал розглядається як «...особовий склад організацій, установ, компаній та частина особового складу, що розподіляється за особливостями виконуваної ним роботи» [16].

На думку І. Бажана до персоналу підприємства слід відносити тільки тих працівників, що одержали необхідну підготовку і мають практичний досвід діяльності [17].

О. Довгаль трактує управління персоналом як стратегічне завдання, що є розробкою кадрової стратегії і знижує витрати на персонал, а також передбачає створення на робочому місці позитивної соціальної та психологічної атмосфери [18].

На думку І. Єпіфанової, метою «...управління праці повинно бути забезпечення підприємства працівниками, що відповідають його вимогам і мають здібності до соціальної та професійної адаптації» [19].

В. Петюх виокремлює два підходи – «...системний та комплексний до управління персоналом. Зокрема, системний підхід передбачає існування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом» [20].

Організація праці персоналу полягає в [21]:

- формуванні системи управління персоналом як складової системи управління підприємством загалом;
- плануванні кадрової роботи;
- проведенні щодо персоналу маркетингової політики;
- визначенні кадрового потенціалу та потреби підприємства у персоналі;
- обліку і нормуванні персоналу підприємства.

Організація праці персоналу базується на стратегії розвитку організації.

Управління персоналом на підприємстві перебуває у тісному

взаємозв'язку з його кадровою політикою (рисунок 1.1).

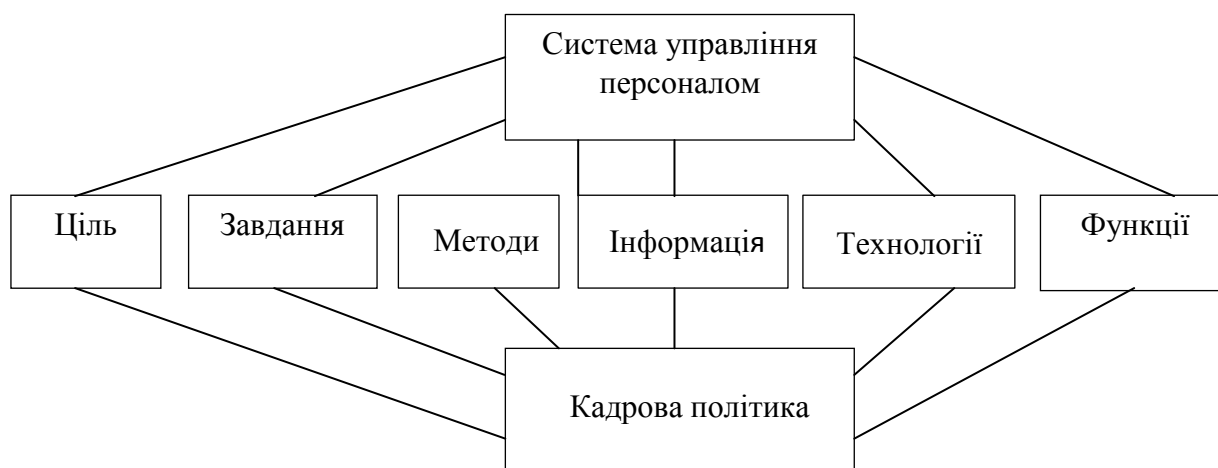


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язки управління персоналом та кадрової політики підприємства за [21]

Кадрова політика складається із таких двох груп чинників:

- зовнішні по відношенню до підприємства;
- внутрішні (місія і цілі організації).

Виділяють різні типи кадрової політики, яким може дотримуватися підприємство: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита і закрита. Головна мета кадрової політики полягає у тому, щоб забезпечити відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.

Цілі підприємства є обов'язковими для усіх співробітників, їх офіційно стверджує керівництво підприємства.

Методами організації праці персоналу є способи дій на колектив та його окремих працівників із метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. В. Ковальчук та М. Білоконь всі методи поділяють на такі групи: «...адміністративні, які орієнтовані на наступні мотиви поведінки – усвідомлена необхідність дисципліни праці, прагнення людини працювати у певній організації, почуття обов'язку тощо; економічні, які передбачають матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників.

Дані методи базуються на використанні певного економічного

механізму; соціально-психологічні, які базуються на використанні соціального механізму» [21].

Організація праці персоналу має широку сферу функцій: прийом і звільнення кадрів, найм, відбір, ділова оцінка персоналу, атестація, перепідготовка, навчання, мотивація трудової діяльності працівників, дотримання ділових відносин, врегулювання конфліктів, забезпечення безпеки співробітників, ведення звітності, правове регулювання трудових взаємин, виробнича соціалізація та адаптація. Функція організації, проведення навчання та перепідготовки є найважливішою з огляду на зростання ролі людського чинника у сучасному виробництві.

Таким чином, організація праці персоналу є видом діяльності на підприємствах, який сприяє найефективнішому використанню працівників і службовців для досягнення організаційних та особистих цілей.

1.3 Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. У зв'язку з чим керівникам служби харчування готельних підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід практичної діяльності у ресторанному бізнесі доводять, що ключову роль в організації праці персоналу відіграє регламентація діяльності спеціалістів, які обіймають певні посади. Зазначимо, що під регламентацією діяльності розуміють створення документів, зокрема внутрішньо-організаційних, що містять вимоги як до виконуваної роботи, так і до працівників, що здатні цю роботу виконувати. Іншими словами,

регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи.

Необхідно обов'язково зауважити, що складання таких внутрішньо-організаційних документів повинно проводитися у відповідності до діючої нормативно-правової бази, а саме:

- Національного класифікатора професій ДК003: 2005 [22], у якому наведено угруповання професій;
- Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [23], що містить перелік основних робіт окремих професій.

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний, заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації [24].

Таблиця 1.1 – Взаємозв'язок положень нормативно-правових документів, що є правовою основою регламентації діяльності спеціалістів

Національний класифікатор професій ДК003:2005		Довідник кваліфікаційних характеристик
Код та розділ	Професійні назви робіт	Професії працівників
1	2	3
1228, 1235, 1229, 1456.1, 1456.3, 1477.1 Керівники	Керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання Керівники інших основних підрозділів Менеджери (управителі) в ресторанах Менеджери (управителі) на підприємствах, які готують та постачають готові страви Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу	Керуючий рестораном Начальник виробництва Завідувач виробництва

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
3434.1, 246 Фахівці	Помічники керівників підприємств, установ та організацій	Інспектор з контролю якості продукції
	Фахівці в галузі туризму, готельної, ресторанної та санаторно-курортної справи	Інспектор товарознавець
		Метродотель
		Художник оформлювач
		Представник торговельний
		Інспектор торгівельний
5122, 5123, 42 Технічні службовці	Кухарі	Адміністратор залу
	Офіціанти та буфетники	Касир торгівельного залу
	Касири	Приймальник замовлень

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками.

Останнім часом, такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак.

Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на ресторанному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Другий підхід, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в

одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

Лише поєднання вказаних підходів може нівелювати їх недоліки і обмеженості та задовольнити вимоги практичної діяльності. Отже, регламентацію діяльності спеціалістів необхідно розпочинати з проведення аналізу роботи, тобто, ретельного та систематизованого її вивчення. Безумовно, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження, а саме, фотографія робочого часу.

Фотографія – це визначення і фіксація (за допомогою годинника) тривалості окремих видів робіт та їх елементів протягом усього робочого дня. При проведенні фотографії спостереження починають у момент початку робочої зміни або її окремого відрізка. Спостереження здійснюють за поточним часом, при цьому в спеціальній формі листка спостереження відмічають всі дії працівника, а також перерви в його роботі в тій послідовності, в якій вони відбуваються фактично. Одночасно реєструють поточний час початку та закінчення кожного елемента роботи.

Необхідно зазначити, що поряд із високою інформаційною цінністю фотографії робочого часу цей метод відрізняє висока трудомісткість та значні витрати часу на обробку результатів спостереження. Тому альтернативою методам безпосереднього спостереження у проведенні аналізу роботи є використання переліку контрольних запитань щодо роботи [25].

Для аналізу робіт у діяльності спеціалістів можливо використовувати приблизний перелік запитань, який наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Приблизний перелік запитань з аналізу робіт ресторанного підприємства

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
1	2
Ключові	Повинно бути зроблено: Що, Коли, Де, яким чином

Продовження таблиці 1.2

1	2
характеристики роботи	
Відповідальність	Відповідальність: за матеріальні цінності, за роботу інших працівників
Взаємозв'язки	Взаємозв'язки: з безпосереднім керівництвом з колегами, з іншими підрозділами з постачальниками, з споживачами, з підлеглими
Вимоги до працівника	Вимоги: спеціальної освіти навичок та досвіду, певних розумових здібностей, стану здоров'я, стандартів індивідуальної роботи та результатів
Умови праці	Умови: оточення, фізичне, соціальні та психологічні, економічні

Відповіді на ці питання допоможуть зробити аналіз праці персоналу закладу.

Відомо, що сучасні умови господарювання вимагають творчого й наукового підходу й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Між іншим, досить таки ефективним методом розвитку навичок персоналу є міжнародний обмін спеціалістів. Так запрошують міжнародних експертів, які приїжджають до України з Європи. Вони мають власний досвід успішного ведення ресторанного бізнесу, тому консультують заклади ресторанного бізнесу у питаннях менеджменту, покращення сервісу та меню.

Також керівник ресторанного бізнесу повинен вміти розробити

перспективну кадрову політику. Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Цей напрям дозволяє включити механізм стратегічного управління рестораном. В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників. За допомогою кадрової політики керівництво ресторану спрямовує зусилля на своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості, забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян, раціональне використання трудового потенціалу, формування і підтримування ефективної роботи трудового колективу [26].

Кадрова політика ресторану повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління співробітникам;
- розвиток мотивації працівників [27].

Сьогодні потрібні нові методи підготовки фахівців до управління розвитком сфери ресторанного бізнесу, принципи і методи планування і регулювання діяльності з позиції дії закономірностей сучасної економіки і вимог практики господарювання. Наукове забезпечення рішення цих проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери готельно-ресторанного господарства.

Отже, досвідчені власники ресторанного бізнесу повинні добре розуміти, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому

середовищі і забезпечити успішний розвиток ресторану, їм потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички. Все це потрібно робити для продуктивності та покращення свого ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 1

1. Розглянуто теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів.

2. Визначено основні поняття, суть, цілі, завдання та функції організації праці персоналу. Таким чином, організація праці персоналу є видом діяльності на підприємствах, який сприяє найефективнішому використанню працівників і службовців для досягнення організаційних та особистих цілей.

3. Доведено, що сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери є дуже актуальною і значущою темою для підрозділу харчування готелів.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДРОЗДІЛУ ХАРЧУВАННЯ ГОТЕЛЮ «ВЕРХОЛИ РЕЛАКС ПАРК»

2.1 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ готелю

Згідно з системним підходом до управління кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує [28].

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології. А, наприклад, директор Центру управління і організаційних змін (США), Річард Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка, на його думку, найбільшою мірою формує конкурентні переваги фірми. Деякі представники сучасної школи управління вважають, що внутрішнє середовище – це структура організації, її ресурси та культура; інші до внутрішнього середовища відносять структуру, рівень розподілу праці та організаційні комунікації, а також кадровий склад організації, трудові й технологічні процеси, що використовують для перетворення ресурсів на необхідний суспільству продукт [28].

На рисунку 2.1 представлено схематичне зображення організації як відкритої системи.



Рисунок 2.1– Організація як відкрита система [28]

Отже, як відкрита система в організації весь час відбувається перетворення входу на вихід і на цей процес впливає зовнішнє і внутрішнє середовище.

Оскільки готель можна розглядати, як об'єкт, що самостійно організується і розвивається, тоді саме внутрішнє середовище в першу чергу визначає характер і успішність діяльності підприємства. Говорячи про характер внутрішнього середовища, необхідно мати на увазі: асортимент і обсяг вироблених готелем послуг, виробничий потенціал, структуру управління фірмою, колектив співробітників, наявність фінансових ресурсів. Дані показники визначають особу підприємства, його становище на ринку, перспективи розвитку.

Готель «Верхоли Релакс Парк» розташований в трьох кілометрах від траси Київ-Харків (352 км поворот на с. Верхоли) і в десяти хвилинах їзди від центру міста Полтава, що робить цей готель доступним для проживання як для туристів, які шукають комфортне місце для відпочинку після тривалої дороги, так і для гостей міста Полтава.

Визначення основної ідеї функціонування готелю «Верхоли Релакс Парк» полягає у створенні умов для відпочинку з релаксацією практично для сегментів споживачів з високим рівнем доходів (бізнесмени, туристи, сімейний відпочинок тощо).

Номерний фонд готелю представлений 55 номерами: чотирма двомісними номерами бізнес-класу, трьома будиночками класу люкс і гостьовим будиночком «Шале» з окремою територією, паркінгом, літньою верандою, басейном і двома спальнями.

При готелі «Верхоли Релакс Парк» знаходиться SPA комплекс з двома басейнами, літньою верандою, джакузі, руською парною і купелю. У SPA працюють досвідчені банщики і масажисти з навичками класичного вініком, мильного та інших видів масажу. У готелі знаходиться літній майданчик з альтанками та кафе української кухні. Правила перебування у готелі наводимо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Правила перебування в готелі «Верхоли Релакс Парк» [29]

№	Зміст	Примітка
1	2	3
1	Оформлення поселення здійснюється після пред'явлення Гостем громадянського паспорта та внесення 100% оплати за весь період перебування в готелі VERHOLY Relax Park .	+
2	Час заїзду (поселення) - 14.00, час виїзду (розрахунковий час) - 12.00 за місцевим часом.	+
3	У разі заїзду пізніше заявленої дати, сума невикористаного Гостем обслуговування компенсації не підлягає.	+
4	Оплата за перебування проводиться згідно з діючими тарифами на час перебування у Готелі, за весь заявлений термін	+
5	Оплата додаткових послуг проводиться в повному обсязі згідно затвердженим прейскурантом	—
6	Перебування дітей у віці молодше 12-ти років з батьками додатково не оплачується. Перебування дітей старше 12-ти років оплачується в повному тарифу.	+
7	Ранній заїзд з 6.00 до 14.00 і пізній виїзд до 19.00 оплачуються додатково в розмірі 50% вартості перебування у Готелі. При виїзді після 19.00 - оплата проводиться за повну добу.	+
8	Виключно за попередньою домовленістю та за наявності вільних місць в Готелі, Гість може продовжити своє перебування.	+
9	Про зміни узгодженої дати і часу виїзду необхідно повідомляти на рецепції Готелю, не пізніше ніж за 24 години до розрахункового часу.	+

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
10	У разі дострокового виїзду або ж у випадку не заїзду, повернення грошових коштів здійснюється за умови, що Гість повідомляє про своє рішення на ресепшн Готелю не пізніше ніж за 48 годин.	+
11	В інтересах власної безпеки рекомендуємо не запрошувати у свій номер / шале малознайомих людей.	+
12	Ваші гості, що не проживають в Готелі, після 23.00 зобов'язані зареєструвати і оплатити своє перебування або покинути територію готелю VERHOLY Relax Park.	+
13	Прохання дбайливо ставитися до майна готелю. У разі навмисної / ненавмисного псування / втрати майна готелю, оплата стягується згідно із затвердженим прейскурантом.	+
14	При наявності сейфа у Вашому номері / шале, цінні речі рекомендуємо зберігати в ньому. При відсутності сейфа, Ви можете здати цінні речі в сейф, який розміщений на стійці ресепшн Готелю.	+
15	Прохання з повагою ставитися до інших Гостей, не допускати шум в номерах / шале після 23:00.	+
16	Забороняється куріння в номерах / шале Готелю.	+
17	Необхідно дотримуватися правил протипожежної безпеки, санітарної гігієни. Заборонено зберігати в номерах легкозаймисті та вибухонебезпечні речовини.	+
18	При працюючому кондиціонері, для максимального охолодження / обігріву приміщення і запобігання псування майна Готелю, прохання закривати вікна та двері в номер / шале, в якому Ви проживаєте.	+
19	Залишаючи номер / шале, з метою запобігання псування майна, безглузвих витрат електроенергії, а також, в ім'я особистої безпеки, будь ласка, закрийте водопровідні крани, вікна, вимкніть світло, телевізор. Переконайтеся, що ваша магнітна карта-ключ не знаходиться в енерго-кишені при виході із номера.	+
20	У день від'їзду, для організації Вашого виїзду і остаточного розрахунку за надані послуги, прохання звернутися на ресепшн Готелю за 30 хвилин до розрахункового часу.	+
21	Утримання тварин в Готелі дозволяється тільки на території Шале №1, 2, 3. Утримання тварин у інших номерах і будиночках, а також відвідування тварин гостьових зон на території готелю суворо забороняється.	+
22	Гостям надається паркінг на території VERHOLY Relax Park. Адміністрація готелю не несе відповідальності за цінні речі гостей, залишені в автомобілі.	+
23	У разі втрати ключа - штраф 100 грн.	+
24	Штраф за порушення правил перебування – 1000 грн.	+

Примітка. + відповідність правила дійсності за відгуками гостей;
– невідповідність.

Як видно з наведеної таблиці правила виконуються як гостями, так і адміністрацією. Але на думку гостей в окремих випадках пункт 5 не зовсім вірно інтерпретувався персоналом готелю. В одних випадках ціна на послуги вказувалася одна, а пропонували сплатити більшу суму(за відгуками гостей) [29].

Далі зупинимося на особливостях номерного фонду готелю «Верхоли Релакс Парк» за наступними критеріями: характеристика номеру, основні послуги, додаткові послуги (таблиці 2.2, 2.3, 2.4, 2.5), фото номерів наводимо у додатку Б.

Таблиця 2.2 – Характеристика номеру «Шале 1»

Характеристика	Основні послуги	Додаткові послуги
В оформленні Шале 1 використана класична стилістика швейцарського шале. До переліку переваг варто віднести дві спальні, одна з них на другому поверсі з великим балконом і чудовим видом з вікна, гідромасажну ванну на терасі поруч з будинком, велику вітальню з каміном, басейн, поруч з яким можна приємно відпочити в теплу пору року. На літній терасі знаходиться альтанка, а також гойдалки.	1. Сніданок 2. Басейн 3. Послуги Релакс СПА (фінська сауна, хаммам, російська парна, тренажерний зал, санаріум) 4. Вуличний джакузі 5. Літня тераса 6. Альтанка 7. Вуличні меблі 8. Гойдалки 9. Персональна парковка 10. Двосторонній дров'яної камін 11. Міні-парфумерія (мило, гель для душу, шампунь) 12. Готельне білизна * (халати, комплект рушників), тапочки 13. Посуд * (тарілки, столові прилади, келихи) 14. Міні-сейф 15. Wi-Fi Internet 16. Супутникове телебачення	1. Послуги ресторану** 2. Послуги СПА** 3. Послуги лазні** 4. Масаж** 5. Мінібар** 6. Послуги стайні**

Примітка. * надається на час перебування,
** – плата згідно з прейскурантом.

Основні послуги не сплачуються додатково.

За відгуками споживачів послуг номер відповідає дизайну, наповненості меблями, створює комфорт і затишок.

Таблиця 2.3 – Характеристика номеру «Шале 2»

Характеристика	Основні послуги	Додаткові послуги
1	2	3
Кожна деталь інтер'єру дає можливість відчути турботу про гостя. Дві комфортні спальні, що відрізняються оформленням, оснащені індивідуальними ванними. Велика вітальня з двостороннім дров'яним каміном, який можна використовувати як взимку в приміщенні, так і прохолодним літнім вечором, проводячи час на літній терасі поруч з будинком. До котеджу примикає літня тераса із зручними м'якими меблями. Поруч з басейном – шезлонги. А в альтанці зручно розміститься компанія з 20-25 осіб. Прекрасний газон.	1. Сніданок 2. Басейн 3. Послуги Релакс СПА (руська парна, тренажерний зал, санаріум) 4. Вуличний джакузі	1. Послуги ресторану 2. Послуги СПА 3. Послуги лазні 4. Масаж
	5. Літня тераса 6. Альтанка 7. Вуличні меблі 8. Гойдалки 9. Персональний паркінг 10. Двосторонній дров'яної камін 11. Міні-парфумерія (мило, гель для душу, шампунь) 12. Готельне білизна * (халати, комплект рушників), тапочки 13. Посуд * (тарілки, столові прилади, келихи) 14. Міні-сейф 15. Wi-Fi Internet 16. Супутникове телебачення	5. Мінібар 6. Послуги стайні

Примітка. * – надається на час перебування.

Як видно з даних таблиці 2.3, основною відмінністю номерів «Шале 1» і «Шале 2» є наповненість номеру і майданчику, а послуги залишаються однаковими.

Далі проаналізуємо номер Шале 3 (рисунок 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика номеру «Шале 3»

Характеристика	Основні послуги	Додаткові послуги
Три спальні, в одній з яких велика чаша гідромасажної ванни на подіумі, атріумна простора вітальня з каміном, авторський дизайн інтер'єру. Це тільки штрихи в описі всіх можливостей, якими можливо скористатися, розмістившись в цьому Шале.	1. Сніданок 2. Басейн 3. Послуги Релакс СПА (фінська сауна, хаммам, руська парна, тренажерний зал, санаріум) 4. Вуличний джакузі 5. Літня тераса 6. Альтанка 7. Вуличні меблі 8. Гойдалки 9. Персональна парковка 10. Дров'яний камін 11. Міні-парфумерія (мило, гель для душу, шампунь) 12. Готельне білизна (халати, комплект рушників), тапочки 13. Посуд (тарілки, столові прилади, келихи) 14. Міні-сейф 15. Wi-Fi Internet 16. Супутникове телебачення	1. Послуги ресторану 2. Послуги СПА 3. Послуги лазні 4. Масаж 5. Мінібар 6. Послуги стайні

Різниця номеру «Шале 3» полягає в дизайнерських рішеннях інтер'єру.

Нині добудовано двоповерхові котеджі (рисунок 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика «Котедж Люкс»

Характеристика	Основні послуги	Додаткові послуги
Стилістика цього двоповерхового котеджу нагадує дачний будиночок. На першому поверсі санвузол і вітальня. У затишній вітальні - холодильник, компактний диван і телевізор. Дерев'яні сходи ведуть на другий поверх, де у розпорядженні гостей простора, з панорамним вікнами спальня і велика тераса балкона з меблями з ротанга. Створюється відчуття абсолютно необмеженого простору. Вид з вікон заворожує своєю красою, а що колишуться на вітрі велетенські сосни просто гіпнотизують своїм дієм.	1. Сніданок 2. Басейн 3. Послуги Релакс СПА (фінська сауна, хаммам, російська парна, тренажерний зал, санаріум) 4. Вуличний джакузі 5. Літня тераса 6. Альтанка 7. Вуличні меблі 8. Гойдалки 9. Персональна парковка 10. Двосторонній дров'яної камін 11. Міні-парфумерія (мило, гель для душу, шампунь) 12. Готельне білизна (халати, комплект рушників), тапочки 13. Посуд (тарілки, столові прилади, келихи) 14. Міні-сейф 15. Wi-Fi Internet	1. Послуги ресторану 2. Послуги СПА 3. Послуги лазні 4. Масаж 5. Мінібар 6. Послуги стайні

Головною ознакою цього котеджу є його стилістика.

Окрім перерахованих «Шале» і котеджів, є інший номерний фонд, який наводимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика номерного фонду готелю «Верхоли Релакс Парк» [29]

Категорія	Тарифи, грн.		Основні послуги	Додаткові
	Будні	Святкові		
1	2	3	4	5
Стандарт / Standart Room (для 1-2-х)	2000	2100	У вартість номера входить 1. Сніданок 2. Басейн 3. Послуги Релакс СПА (фінська сауна, хаммам, російська парна, тренажерний зал, санаріум)	1. Послуги ресторану 2. Послуги СПА 3. Послуги лазні 4. Масаж 5. Мінібар 6. Послуги стайні
Комфорт / Comfort (для 1-2-х)	3900	4000		
Напівлюкс / Junior Suite (для 1-2-х)	5000	5200		
Релакс Напівлюкс/ Relax Junior Suite (для 1-2-х)	5500	5700		
Делюкс Студіо / Deluxe Studio (для 1-2-х)	7200	7500	4. Міні парфумерія (мило, гель для душ, шампунь) 5. Готельне білизна * (халати, комплект рушників), тапочки 6. Wi-Fi Internet 7. IP телебачення * надається на час перебування	
Люкс /Suite (для 1-2-х)	7200	7500		
Верхоли Дуплекс /Verholy Duplex (для 2-4-х)	19500	4450		

Характерною особливістю цінової політики готелю «Верхоли Релакс Парк» є те, що ціни коливаються в залежності від дня, буденний день – одна ціна, а святкові і вихідні дні ціни вищі. Треба визначити, що ціни станом на листопад 2022 занадто захмарні. Також слід зазначити, що відповідно до Податкового кодексу України, стаття 268, туристичний збір у розмірі 1% вартості всього періоду надання послуги проживання в готелі (без урахування ПДВ) не входить у вартість проживання і оплачується гостями додатково. При наявності посвідчення про відрядження гості звільняються від оплати туристичного збору.

Особливе місце в діяльності підприємства готельного господарства займає підрозділ харчування. У готелі «Верхоли Релакс Парк» він представлений рестораном, кафе «Сінник», баром.

У ресторані працював шеф-кухар із Італії Стефано Антоніоллі – майстер своєї справи, йому належить висловлення: «Моя кухня постійно вдосконалюється.

Я хочу поділитися з вами своєю кулінарною філософією. Заздалегідь дякую за підтримку і запрошую в дивовижну гастрономічну подорож разом з нами».

Меню ресторану дуже різноманітне і може задовільними самих найвибагливіших (додаток В). Доволі широкий асортимент вин у барі (додаток Г).

Вартість обслуговування в номерному фонді становить 20% від суми замовлення.

Є також у готелі «Верхоли Релакс Парк» кафе-бар «Сінник» – нове місце відпочинку гостей готелю. Місце, де можливо попити чаю після катання верхи на конях або подивитися, як катаються верхи інші в зручній і комфортній атмосфері. Місце, де можна пообідати або ж повечеряти в затишній і теплій атмосфері з друзями. Винна карта кафе представлена одними з кращих виробниками вин Франції, Італії, Іспанії та Чилі (додаток Д).

Готель позиціонує себе як «*****», тому важливо проаналізувати додаткові послуги, що надаються. Серед послуг є користування басейном готелю за окрему плату, придбання абонементу на денне перебування дорослих і дітей, оренда шатра у басейні, тощо (таблиці 2.7).

Таблиця 2.7– Послуги користування басейном

Назва послуги	Тариф, грн.
Абонемент на денне перебування**	3000
Абонемент на денне перебування Kids**	1500

Оренда шатра у басейна 14.00 –20.00	250
Оренда шатра у басейна 7.00 –14.00	250
Денне перебування***	190
Денне перебування Kids***	95
Дополнительное полотенце	62,5

Примітка. * Для споживачів готелю послуги безкоштовні;

** 30 відвідувань;

*** у вартість включено: користування басейном, шезлонгом, рушником.

Для людей, що приїзять лише для відпочинку без проживання надаються за окрему плату послуги (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Окремі послуги готелю «Верхоли Релакс Парк»

Назва послуги	Тариф
1	2
Настільний теніс 1 год (1 пара)	140
Настільний теніс 1 год (2 пари)	180

Продовження таблиці 2.8

1	2
Прокат велосипедів 1 год	160
Прокат велосипедів 8.00 – 20.00	1200
Рибалка 1 год*	240

Однією з послуг, що надається гостям, які проживають у готелі є руська баня.

Вона має професійно обладнану парну, два басейни: у приміщенні і під відкритим небом, просторий та комфортний камінний зал. Серед масажів, що пропонують гостям: масаж віниками, медово-сольовий, мильно-березовий.

Одним із найбільш масштабних послуг є – кінно-спортивний комплекс, в якому можливо отримати не тільки ази управління конем, але й здійснити прогулянки в лісі. Прейскурант послуг наведено у таблиці 2.9.

**Таблиця 2.9 – Прейскурант послуг кінно-спортивного комплексу в
«VERHOLY RELAX PARK»**

Назва послуг	Тривалість послуг	Вартість послуг	Будній день	Вихідний день
		Ціна в грн.	Ціна в грн.	Ціна в грн.
1	2	3	4	5
Уроки верхової їзди				
• для початківців	45 хв.		180	220
• для дітей (до 6 років)-	30 хв.	80	-	-
Верхова їзда	30 хв.		90	110
Учбове заняття по конкуру (з тренером)	45 хв.		230	270
Прогулянка верхи по лісу з інструктором	60 хв.	300	-	-
Абонемент верхової їзди*	10 занять	1500	-	-
Абонемент на 10 занять з тренером по конкуру	10 занять	2000	-	-
Оренда:				
• коні для індивідуальних занять з тренером**	1 календарний місяць	6000	-	-
• участь коня в змаганнях в Україні ***	одне змагання (1-3 маршрута)	2000	-	-
Екскурсії на конюшню****	20 хв. (1 чоловік)	15	-	-
Фотосесії на території КСК *****				
з двома кіньми в амуніції (весільний наряд)	1 год.	900	-	-
з одним конем в амуніції (весільний наряд)	1 год.	450	-	-
с двома кіньми (без наряда)	1 год.	500	-	-
с одним конем (без наряда)	1 год.	200	-	-
с конем породи Фриз (без наряда)	1 год.	500	-	-

Окрім перерахованих послуг додатково надаються послуги і за територією КСК.

Загальне враження від готелю «Верхоли Релакс Парк» отримали, коли проглянули 63 відгуки гостей, що зупинялися у готелі. Наводимо лише декілька позитивних і негативних відгуків у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Відгуки гостей готелю «Верхоли Релак Парк» [29]

№,n/ n	Позитивні відгуки	№,n/n	Негативні відгуки
1	2	3	4
1	Відмінний готель в сосновому лісі. Озеро. Катання на конях, смачна їжа, смачні кальяни. Відмінне СПА.	1	Багато метушні персоналу на реєстрації. Для персоналу ресторану потрібні додаткові тренінги з обслуговування відвідувачів і подачі продукції бару. Для такого рівня готелю існує невідповідність дешевого чаю та розчинної кави для сніданку. Місце розташування відмінне, філософія відпочинку і її реалізація на 5 балів. Але з персоналом треба «працювати».
2	Ліс, повітря – головна цінність готелю. Класний ресторан, смачна їжа (але не сніданок, який подають на 2м поверсі!), Відмінний персонал в ресторані. Красиво, стильно, чисто.	2	Готель позиціонує себе як Релакс СПА, але приїхавши туди виявляється, що СПА на вихідні бронювати потрібно дуже заздалегідь. І прогулянки на конях теж, описано, що вони в лісі, а в реалі в маленькому загоні. Просиділи 2 дні в номері, благо Полтава поруч, можна хоча б в кіно з'їздити. Краса але скучнота. Дозвілля не продумано зовсім. Як можна говорити про СПА, якщо туди не
			потрапиш. Сніданки на трієчку. Була курка, яка сира.
3	Просто бездоганно!	3	Преміум котедж 1. Телебачення iptv слабкий сигнал, переривчасто,
			дивитися не можливо. Wi-fi не вистачає навіть для перевірки пошти. Немає зубних щіток і пасти, хоча є шапочки для душу. Матрац на ліжку розполовинений і парі спати не дуже зручно. Адміністратор в кінці при виїзді некоректно поведилася і звалювала на стажиста недоробки, а не захищала його. Це все дрібниці, але для їх ціни і рівня вони важливі.
4	Дуже гарний дизайн, повітря чудове. Сервіс високий!	4	Восени відкритий басейн не працює і купатися можна тільки в платному СПА, на який чергу. У грудні обіцяють відкрити новий корпус з

			критими басейнами.
5	Відмінний готель, дуже стильний і комфортний для відпочинку. Кращого, на мою думку, поки в Україні немає!	5	Персонал на ресепшені про ввічливість зроду не чув. Сніданок так собі, кава на сніданку взагалі рідкісна «гидота». У обладнаний номері у ванній душ без підігріву підлоги, холодно і дискомфортно. Багато галасливих гостей, в поєднанні з ніякою шумоізоляцією – relax вам не світить за визначенням. Не випускають гостей з готелю до перевірки номера.

Як видно з даних таблиці 2.10 керівництву готелю «Верхоли Релакс Парк» потрібно ще попрацювати для усунення, вказаних у відгуках, зауважень. І в першу чергу над підвищенням рівня обслуговування гостей.

Разом з тим на сайті готелю «Верхоли Релакс Парк» була проведена оцінка якості обслуговування споживачів за наступними показниками: чистота, комфорт, місце розташування, зручності, персонал, співвідношення ціни до якості, безкоштовний Wi-Fi за 10-бальною шкалою, побудовано нами профілі за представленими показниками (рисунок 2.2). Аналіз профіля показав, що середня оцінка гостями готелю «Верхоли Релакс Парк» дорівнює 9 балам за 10 бальною шкалою. Отже, це достатньо високий бал. Але керівництву готелю необхідно знайти шляхи усунення негативних відгуків споживачів.

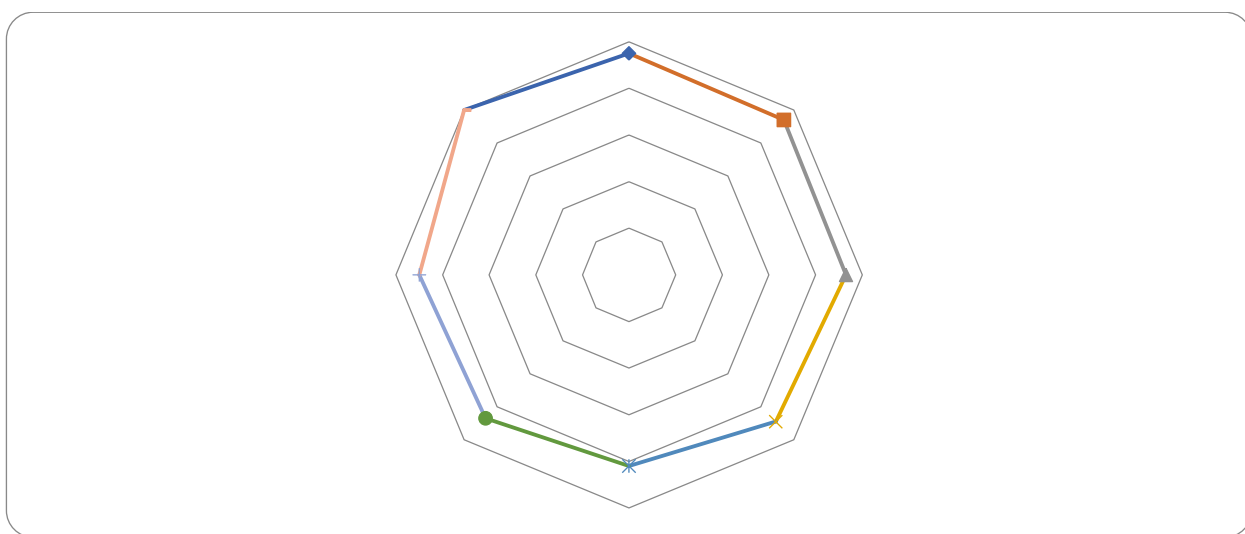


Рисунок 2.2 – Профіль якості обслуговування споживачів у готелі «Верхоли Релакс Парк»

Для виявлення сильних і слабких сторін готелю «Верхоли Релакс Парк» застосуємо SWOT-аналіз, а також оцінимо їх з погляду того, наскільки важливим вони є для готельного бізнесу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11– SWOT-аналіз внутрішнього середовища готелю «Верхоли Релакс Парк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
1.Наявність добре продуманої стратегії підприємства 2.Вигідне географічне положення 3.Надання якісних послуг 4.Лідерство підприємства на ринку	1. Плинність кадрів 2. Наявність скарг 3.Недостатньо кваліфікований персонал 4.Відсутня служба сприяння інноваціям
Можливості (O)	Загрози (T)
1.Залучення додаткових груп до обслуговування. Приміром, такі заходи як «Маргаритінський ярмарок» сприяють залученню великої кількості клієнтів в готель. 2. Впровадження на нові ринки або сегменти ринку (розширення послуг для засновників).	1.Підвищення обсягу продажів аналогічних послуг 2. Зміна потреб і смаків гостей 3.Погіршення економічного і політичного стану держави, області, міста.
3. Розширення спектру послуг для задоволення більш широкого кола споживачів. (Спортивний зал, шведський стіл, бізнес центр та ін.) 4. Перехід від одного постачальника до іншого на більш вигідних умовах 5. Впевненість у конкурентах 6. Швидке зростання ринку	

Складаємо матрицю SWOT-аналізу. За допомогою даної матриці встановлюються зв'язки між найвпливовішими чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу

	Можливості 6	Загрози 4
Сильні сторони 4	<u>Поле СіМ</u> 10	<u>Поле СіЗ</u> 8
Слабкі сторони 4	<u>Поле СлМ</u> 10	<u>Поле СлЗ</u> 8

Для готелю «Верхоли Релакс Парк» підходить найбільше поле «СіМ». Саме ці фактори сприяють впевненості й стабільності на ринку даного

підприємства. Але слід і врахувати, що все-таки є і слабкі сторони, проблеми яких необхідно вирішувати.

Пропонуємо провести наступні заходи:

1. Плинність кадрів можна вирішити наступним чином:
 - Розробити програму дій щодо усунення цієї проблеми.
 - Провести тренінги з персоналом готелю, і поліпшити стимулювання співробітників.
2. Наявність скарг слід ретельно проаналізувати, виявити всі причини невдоволення гостей, і усунути всі недоліки.
3. Недостатньо кваліфікований персонал може бути одним з основних причин слабких сторін підприємства. Необхідно провести перепідготовку персоналу, проводити різноманітні тренінги та відповідно при прийомі на роботу і подальшій роботі звертати увагу на освіту працівника, його досвід роботи та особисті якості.
4. Впроваджувати на підприємстві інноваційні технології, які б виявляли основні недоліки в роботі персоналу.

Для усунення несприятливих факторів необхідно використовувати всі наявні можливості підприємства. Менеджер повинен також знати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористані можливості підприємства можуть стати загрозою, якщо їх вчасно використовує конкурент. З іншого боку, вдало відвернена погроза може забезпечити підприємству сильну позицію, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Ефективність функціонування засобу розміщення залежить від того, наскільки повно використовує він у своїй діяльності всі ринкові можливості, які існують на даний час в районі його дислокації.

Проаналізуємо основні фактори, які формують зовнішнє макросередовище підприємства. До них відносять: демографічні, економічні, природні, соціально-культурні, науково-технічні, політично-правові фактори.

Основні демографічні фактори, які впливають на розвиток мережі готельного господарства у регіоні:

- динаміка чисельності населення складає (за даними на 1 січня 2022 рік) у Полтаві 279 593 осіб, у області – 1352283;
- кількість живонароджених у 2021 р. становила 8063 особи, померлих – 27598 осіб [30].

Проаналізуємо економічний фактор:

- у січні 2022 р. порівняно із січнем 2021 р. індекс промислової продукції Полтавщини становив 104,5%;
- індекс реальної заробітної плати у січні 2022 р. порівняно з січнем 2021 р. становив 107,1%;
- у січні 2022 р. розмір середньої заробітної плати (номінальної) штатних працівників (по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб) становив 13412 грн (у січні 2021 р. – 11353 грн).
- найвищий рівень оплати праці спостерігався у працівників підприємств добувної промисловості і розроблення кар'єрів, де заробітна плата перевищувала середній показник по області в 1,8 рази.
- найнижчий рівень заробітної плати спостерігався у працівників підприємств з текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності, тимчасового розміщування й організації харчування, сфери мистецтва, спорту, розваг та відпочинку і не перевищував 65,8% від середнього рівня по області.
- сума заборгованості з виплати заробітної плати (по юридичних особах, активних на початок року, із урахуванням цензу за кількістю найманих працівників) на 1 лютого 2022 р. становила 44,8 млн. грн.
- індекс споживчих цін у січні 2022 р. становив 101,6% (у січні 2021 р. — 101,7%).
- на споживчому ринку області ціни на продукти харчування та

безалкогольні напої зросли на 3,4%. Найбільше (на 26,1%) подорожчали овочі. Разом з тим подешевшали олія соняшникова на 0,2%, рис, сир і м'який сир (творог) – на 0,1%.

– зростання цін (тарифів) на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива на 0,3% відбулося в основному через підвищення тарифів на водопостачання на 3,8%, каналізацію – на 3,3%, гарячу воду – на 2,1%. Разом з тим на 1,4% знизилась вартість послуг розподілу природного газу.

– на 2,3% та 0,6% відповідно зросла вартість послуг ресторанів та готелів і освіти. Водночас на 0,2% знизились ціни на предмети домашнього вжитку, побутову техніку та поточне утримання житла, у сфері відпочинку і культури. Ціни на алкогольні напої, тютюнові вироби в цілому залишилися без змін.

Проаналізуємо природний фактор.

Кліматичні умови: в цілому клімат Полтавської області є помірно-континентальним з прохолодною зимою і теплим (інколи спекотним) літом. Середньорічна температура повітря становить 7,6 °С, найнижча вона у січні (мінус 6,6 °С), найвища – в липні (20,1 °С). В останні 100–120 років середньорічна температура повітря в Полтаві підвищилася приблизно на 1,5° С. Найтеплішим за всю історію спостережень виявився 2010 р. Найбільшою є підвищення температури в першу половину року [31].

Екологічний стан регіону. У Полтавській області стан навколишнього природного середовища протягом останніх років залишається стабільним, враховуючи незначну динаміку змін більшості показників, що характеризують стан довкілля, за відсутності техногенних та природних надзвичайних подій і явищ, і є доволі прийнятним у порівнянні з більшістю інших областей України.

Рекреаційні особливості регіону. На сьогодні область знаходиться у першій десятці найпопулярніших областей України за рейтингом відомих брендів та місць відпочинку. Рівень надання туристичних послуг в області забезпечується інфраструктурою, яка на сьогодні складається з: 50 готелів та

інших закладів розміщення (29 мають сертифікацію), 12 санаторно-курортних закладів, 100 осель зеленого туризму, більше 100 об'єктів харчування, туристичні послуги надають 226 турагенцій та туроператорів [32].

За останні 10 років у Полтаві введено в експлуатацію готелі «Галерея», «Палаццо», «Рів'єра», «Алмаз», «Голд», «Алея Гранд», «Синай», «Явір», «Еверест», а також на прикладі насиченого розвитку ресторанного та готельного господарства міжнародного автотранспортного коридору Київ-Харків. За останнє десятиріччя у 10 разів зросла кількість турагенцій та туроператорів, осель зеленого туризму.

На території України діють законодавчо-правові акти, які регулюють готельно-ресторанний бізнес. Основу регулювання у туристичній сфері економіки України, зокрема щодо якості послуг у готелях, становить Закон України «Про туризм». Цей Закон діє з 15 вересня 1995 р. із змінами і доповненнями, внесеними Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 р. Він визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні принципи реалізації державної політики України у сфері туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [33].

Далі проведемо оцінку стану конкурентного середовища готелю за показниками місця розташування, матеріальної бази і рівня послуг (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка стану конкурентного середовища готелю «Верхоли Релакс Парк» с. Соснівка, Полтавський район

Назва	Адреса	Загальна характеристика
1	2	3
Готельний комплекс «Глухомань»	36037, Полтавська обл, Полтавський р-н, с. Нижні Млини Телефони: Тел: +38 0 532 57-15-34 Тел. моб: +380 050 406-35-55 Тел. моб: +380 097 640-35-55	Тризірковий готель знаходиться на території готельного комплексу «Глухомань» в мальовничому місці біля с. Нижні Млини. Готель вміщує 18 комфортабельних номерів, виконаних в традиційно-оригінальному стилі: 14 стандартних номерів; 2 номери-люкс; 2 одномісних номери. Безкоштовне обслуговування в номерах, кондиціонер, міні-бар, кабельне / супутникове телебачення (180 каналів), WI-FI, телефон, фен, санвузол з душовою кабіною - все це зробить Ваше перебування в нашому готелі зручним і приємним. У кожному номері гостеві надаються одноразові тапочки, шапочка для душу, мило, шампунь, гель - тому немає необхідності везти з собою ці предмети здалеку.
Готельний комплекс «Віват Провінція»	vivat_poltava@mail.ru +38 050 0645685 – готель +38 067 5321550 – ресторан +38 096 8109787 — зоопарк	Готельний комплекс «Vivat Провінція» (Полтава) розміщений в мальовничій, історичній зоні, в самому центрі поля Полтавської Битви і всього в 15 хвилинах їзди від бізнес-центру м. Полтава. Є готель , ресторан , і пивоварня – де варять живе пиво, і магазин – де завжди можна купити свіжу продукцію ковбасного цеху і духмяний хлібчик з пекарні. На території є контактний зоопарк «Бабусин дворик». Інфраструктура комплексу пропонує широкий спектр послуг для комфортного відпочинку недалеко від Полтави.
Готельний комплекс «Віват Провінція»	vivat_poltava@mail.ru +38 050 0645685	Готельний блок пропонує номери різних категорій зі зручностями:

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
	ресторан +38 096 8109787 – зоопарк	- ресторан на три зали, два літні майданчики, альтанки на березі озера; - проведення свят, банкетів, весіль; - зоопарк «Бабусин дворик»; - пивоварня; - проведення екскурсій в серці пивоварні; - активний відпочинок: футбол, настільний теніс, бадмінтон;
Готельний комплекс «Віват Провінція»	vivat_poltava@mail.ru +38 050 0645685 – готель +38 067 5321550 – ресторан +38 096 8109787 — зоопарк	- рибалка в ставку, приготування страв з пійманої Вами риби; - безкоштовний Wi-Fi Інтернет по всій території; - трансляція футбольних матчів та інших спортивних програм на великих екранах; - автомобільна стоянка під охороною.
Готельний комплекс «Зелена Діброва»	Полтава, с. Копили, вулиця Зелена діброва, 3 (0532)55-34-57, (096)500-09-06, (097)386-03-50	Готельний комплекс «Зелена діброва» - це два ресторани на 150 та 250 місць, банкетний зал на 65 персон і кафе на 40 персон, котедж для молодят, готель на 20 номерів, сауна, де можна провести весілля, банкети, корпоративні вечори. Тут Вам запропонують вишукані страви європейської, кавказької і національної кухонь. Комплекс розташований серед соснового лісу в 6 км від міста. У 15 хв. пішки розташований пляж, в лісі є озеро. На території комплексу знаходиться басейн з лебедями.

Отже, кожний з конкурентів має свою концепцію і відрізняється переліком додаткових послуг, але жодний з них немає самого високого рівня комфорту, як у готелі «Верхоли Релакс Парк».

Не дивлячись на це, керівництву готелю «Верхоли Релакс Парк», необхідно працювати над підтриманням іміджу і впроваджувати новітні технології.

2. 2 Аналіз роботи персоналу готелю «Верхоли Релакс Парк»

Характеристика кадрового складу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк». На 2021 рік штатний склад готелю «Верхоли Релакс Парк» виглядає наступним чином (таблиця Е.1, додаток Е).

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників служби харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» на 2022 рік склала 30 осіб.

Більшість співробітників мають досвід роботи більше 7-10 років. Середній вік персоналу – 35–45 років.

Персонал готелю «Верхоли Релакс Парк» переважно жіночий.

Стиль управління персоналом служби харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» демократичний:

- відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально;
- інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- постійний контакт з підлеглими;
- доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Правила внутрішнього розпорядку складаються з наступних пунктів:

1. Порядок прийому і звільнення.
2. Основні права і обов'язки працівника:
 - Права і обов'язки роботодавця.
 - Робочий час і його дослідження.
 - Стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 21.00. За місяць старшим адміністратором складається графік змінності.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

1. Працівникові встановлюється повний робочий день.
2. Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня – 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток. Основна відпустка – 28 календарних днів.

Кадрова політика готелю «Верхоли Релакс Парк» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готелі «Верхоли Релакс Парк» – погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних керівництвом підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Мотиви і стимули

Позначення групи	Мотиви і стимули
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу підрозділу харчування готелю.

У дослідженні взяли участь 10 чоловік – адміністратори і офіціанти. Вік респондентів від 30 до 45 років.

Для загальної оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу була використана карта-схема Л.Н. Лутошкіна [34]. У даній карті-схемі в лівій стороні листа описані ті якості колективу, які характеризують сприятливий клімат, в правій – якості колективу з явно несприятливим кліматом (Додаток Ж). Всього методика складається з 14 абсолютно позитивних і, відповідно, з 14 абсолютно негативних тверджень. Ступінь вираженості тих чи інших якостей визначалася за допомогою семибальною шкали, вміщеній в центрі листа (від +3 до -3).

Використовуючи дану схему, спочатку випробовуваним було запропоновано прочитати пропозицію зліва, потім справа і після цього знаком «+» відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка найбільш відповідає істині.

Значення балів:

+3 – Властивість, вказане зліва, проявляється в даному колективі

завжди;

+2 – Властивість проявляється в більшості випадків;

+1 – Властивість проявляється досить часто;

0 – Ні це, ні протилежне (вказане праворуч) властивості не проявляються досить ясно, чи те й інше проявляються в однаковій мірі;

- 1 – Досить часто проявляється протилежне властивість (вказане праворуч);
- 2 – властивість проявляється в більшості випадків;
- 3 – властивість проявляється завжди.

Щоб уявити загальну картину клімату колективу, підсумовували всі позитивні і негативні бали. Отриманий результат послужив умовної характеристикою соціально-психологічного клімату більшій чи меншій мірі сприятливості.

Для обчислення результатів даної діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, по причому кожного розглянутого твердженням, було вираховано процентне співвідношення позитивних/негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0».

Таким чином, на основі отриманих даних, можна зробити висновок проте, що клімат в досліджуваній готелі вельми сприятливий.

Отримані результати можна представити графічно (рисунок 2.3)

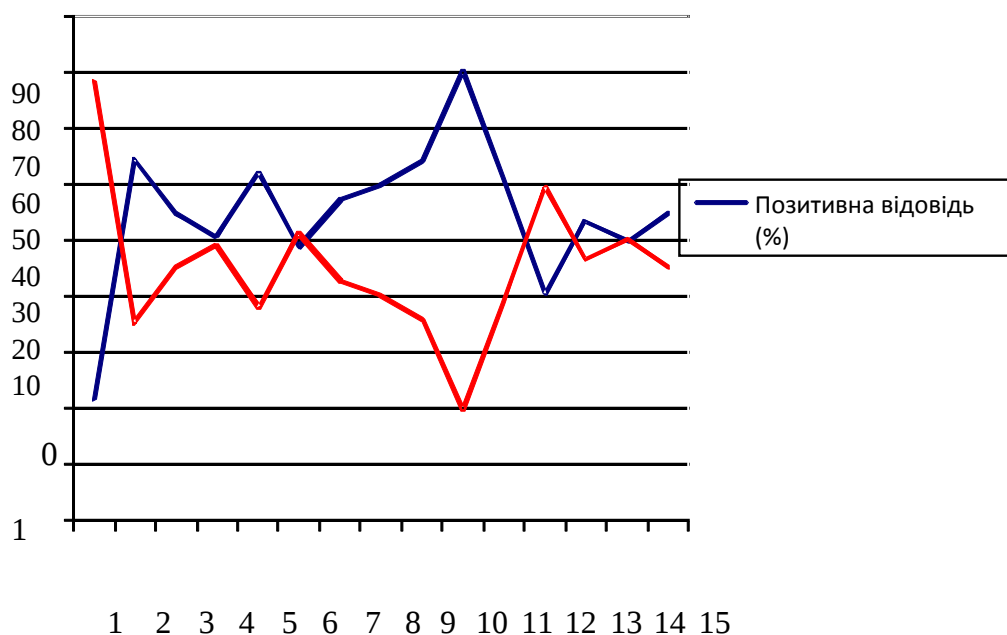


Рисунок 2.3 – Соціально-психологічний клімат колективу підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»

Кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає над негативними. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних склала 10 осіб, тобто 55% опитаних, вважає психологічну обстановку в колективі сприятливою.

Маркетингова діяльність готелю «Верхоли Релакс Парк». Готелем «Верхоли Релакс Парк» не проводиться рекламна політика.

Стимулювання споживачів також ніяк не здійснюється, відсутні знижки для споживачів.

ПР-кампанії готель «Верхоли Релакс Парк» також не проводить.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що маркетингові комунікації в готелі «Верхоли Релакс Парк» представлені слабо.

Це може негативно відібитися на рівні популярності на ринку готельних послуг, а також не зможе сприяти притоку споживачів.

2.3 Дослідження організації праці в підрозділі харчування в готелі «Верхоли Релакс Парк»

Проаналізуємо особливості організації праці за основними підсистемами кадрової політики підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

Відбором, управлінням та підготовкою персоналу в готелі «Верхоли Релакс Парк» займається директор та адміністратор підрозділу харчування. Саме вони проводять співбесіду, підбирають персонал. Директор формує оплату праці, розробляє положення про стимулювання працівників (моральне і матеріальне).

Претенденти на посади, зазвичай, заповнюють анкети, в які вносять дані щодо себе. За цими анкетними даними та попередніми бесідами проводиться:

- відсів осіб, які не відповідають за певними параметрами (віком, освітою, статтю тощо);
- розподіл кандидатів за професійними ознаками і особистим станом (зокрема, сімейним, змога працювати в нічні зміни тощо);
- проведення з кандидатами бесід із метою визначення системи їх цінностей та переваг.

Орієнтовний порядок адаптації виглядає наступним чином:

- ознайомлення із готелем, його особливостями, внутрішнім розпорядком тощо;
- представлення колективу готелю;
- ознайомлення із робочим місцем,

- бесіда із керівником, ознайомлення із соціальними пільгами зі стимулами, інструктаж із пожежної безпеки,
- безпосередньо робота на робочому місці.

Персонал готелю проходить інструктаж із метою ознайомлення із правилами внутрішнього розпорядку готелю і підрозділу харчування та організацією його роботи. Наприклад, для працівників сервісу (адміністратори, служба харчування) був проведений семінар «8 кроків до серця гостя» [35]. У ході даного семінару працівники готелю були ознайомлені із вимогами, які висуваються при обслуговуванні відвідувачів.

З метою проведення оцінки ефективності системи управління персоналом був розроблений бланк інтерв'ю з 31 питання. Всього було опитано 15 працівників, з них 8 жінок і 7 чоловіків. Середній вік опитаних – 35 років. Найбільша кількість опитаних мають стаж роботи в галузі від одного року до восьми років.

Згідно з даними дослідження джерелами інформації про вакансії найчастіше виступають друковані ЗМІ (наприклад, газети з оголошеннями про роботу, а також інформація, розміщена на сайті організації і в мережі Інтернет). Також про наявність вакансії дізнаються від знайомих і через кадрове агентство (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Джерела інформації про вакансії (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
на Facebook сторінці готелю [36]	7
від знайомих	4
в кадровому агентстві	2
в службі зайнятості	0
з друкованих ЗМІ	2
Разом	15

Жоден з опитаних не виділив в якості джерела інформації службу зайнятості. Це пов'язано із тим, що претенденти вважають за краще шукати інформацію через Інтернет і ЗМІ. Зв'язок зі службою зайнятості багато хто

вважає неефективним, оскільки це є занадто бюрократизованим процесом. Опитані зазначають, що найбільш зручними способами пошуку інформації про вакансії є інформація від знайомих, оголошення в місцевій газеті, а також інформація в Інтернет.

Основним методом оцінки кандидатів, на думку опитаних, є інтерв'ю (співбесіда). Дані про способи оцінки кандидатів наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Використовувані способи оцінки кандидатів (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
1	2
інтерв'ю/співбесіда	7
анкетування	4
тести	3
аналіз документів	1
Разом	15

Необхідно відзначити, що директор проводить оцінку претендентів по документах. На етап співбесіди запрошуються ті, хто пройшов цю попередню перевірку, тому у опитаних складається дещо інше уявлення про роботу з відбору персоналу.

Важливим завданням в управлінні персоналом є адаптація. На думку опитаних, найбільш ефективним способом адаптації є допомога колег (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Основні способи адаптації (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
допомога колег	10
інструктаж	2
наставництво	2
вивчення документів і стандартів	1
Разом	15

Опитані зазначають, що: «адаптація проводиться недостатньо»,

«працівник часто змушений вчитися сам» або «питати у колег». У більш

досвідчених колег викликає роздратування той факт, що «новачків постійно доводиться навчати, а це не оплачується». Вивчення посадових інструкцій і стандартів викликає труднощі, тому що «вони написані складною мовою», «в них нічого незрозуміло», «їх ніколи читати». Значно рідше згадувались такі способи адаптації як вивчення документів і стандартів, інструктаж, наставництво. середній період адаптації на новому місці роботи становить від 2 до 4 місяців (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Час адаптації (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
1	2
2-3 місяці	10
1 місяць	3
до півроку	2
до року	0
Разом	15

Ефективність роботи персоналу в сфері гостинності залежить від того, наскільки персонал ознайомлений з цілями діяльності готелю та підрозділу харчування і його основними цінностями.

На думку опитаних, основна мета діяльності підрозділу харчування готелю – це отримання прибутку. Так відповіло 13 з 15 опитаних, оскільки, готель є комерційним підприємством, яке орієнтоване на отримання прибутку (таблиця 2.18). Тут і подальшому загальна кількість відповідей є більшою, оскільки, переважна більшість давали по дві відповіді.

Таблиця 2.18 – Основні цілі роботи готелю «Верхоли Релакс Парк» (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
отримання прибутку	13
задоволення потреб гостей в якісних послугах	5
створення додаткових робочих місць	3
підвищення конкурентоспроможності	2
виживання	2
Разом	25

Однак отримувати прибуток може лише те підприємство, яке надає

затребувані і якісні послуги. За результатами інтерв'ю видно, що тільки 5 чоловік з 15 усвідомлюють, що завдання персоналу полягає в наданні якісних послуг і задоволенні потреб гостей. Також мала кількість відповідей припадає на такі цілі як «створення додаткових робочих місць», «підвищення конкурентоспроможності».

На думку опитаних, найважливішою цінністю роботи підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» є стабільність, значно менше відповідей отримано за такими параметрами як репутація, задоволеність гостей, висока якість обслуговування. Результати відповіді на дане питання показують, що працівники недостатньо усвідомлюють важливість якості обслуговування для зміцнення конкурентних позицій готелю «Верхоли Релакс Парк» на ринку закладів розміщення регіону (таблиця 2.19).

На підставі даних опитування можна зробити висновок про те, що для вдосконалення організації праці необхідно розробити місію, сформулювати цінності і провести навчання персоналу.

**Таблиця 2.19 – Основні цінності готелю «Верхоли Релакс Парк»
(в абсолютних цифрах)**

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
стабільність	11
задоволеність клієнтів	6
репутація (імідж)	4
популярність і гідне місце на ринку	3
висока якість обслуговування	3
Разом	27

Для працівників готелю «Верхоли Релакс Парк» найважливішим стимулом є висока заробітна плата. Серед інших важливих стимулів відзначені стабільність, соціальний пакет і кар'єрний ріст. Решта стимулів набрали майже рівну кількість голосів (таблиця 2. 20).

Наведені дані опитування необхідно враховувати при розробці системи мотивації. Необхідно приділяти особливу увагу політиці оплати праці, створення умов для реалізації кар'єри, забезпечення стабільних

трудових відносин.

Таблиця 2. 20 – Основні стимули роботи (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
висока заробітна плата	14
премії	8
стабільність	7
кар'єрний ріст, розвиток, самореалізація	5
цікава робота	5
зручність розташування / графік	4
заохочення, повагу колег	4
можливість спілкування з людьми	4
Разом	51

Серед основних причин конфліктів опитані називають конфлікти з керівниками. Можна зробити висновок, що такі конфлікти виникають з причин порушень трудової дисципліни (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 – Причини конфліктів в колективі (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
нерозуміння з боку начальства	7
порушення дисципліни	6
неправильний розподіл обов'язків	5
особисті відносини з колегами	4
низька або несправедлива оплата праці	2
інше	2
Разом	26

Також конфлікти виникають через те, що співробітники «неправильно зрозуміли, за ким закріплені обов'язки». Основна причина конфліктів з гостями пов'язана з недостатньо високою якістю обслуговування (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Причини конфліктів з

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
недостатня якість обслуговування	8
нерозуміння іноземної мови	7
висока вартість обслуговування	4
тривалий час очікування	2
інше	2
Разом	23

Типовими причинами скарг на персонал закладів харчування є наступні:

- невідповідна температура подачі страв;
- недоліки сервірування столу;
- відсутність необхідного приладдя;
- довготривалий час подачі страв;
- непривітність з боку персоналу.

Також в більшості обслуговуючого персоналу виникають труднощі приспівуванні із клієнтами через недостатній рівень знання іноземних мов. Це необхідно враховувати при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи організації праці в готелі.

При оцінці задоволеності окремими елементами організації праці опитані відзначили, що найбільшою мірою їх влаштовує стабільність, місцезнаходження (близько до дому) і займана посада. Значно меншим є рівень задоволеності графіком роботи, заробітною платою, відносинами в колективі. З 15 опитаних тільки двоє відзначають, що «планують змінити місце роботи». У сукупності потенційний рівень плинності можна оцінити в 10-15%.

Велика частина працівників розраховує на підвищення оплати праці та збільшення премії (таблиця 2.23).

Таблиця 2.23 – Рівень задоволеності системою преміювання (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
скоріше ні, ніж так	7
так, повністю	5
скоріше так, ніж ні	2
ні	1
Разом	15

Повністю задоволені порядком преміювання приблизно третини опитаних.

У висновку опитування пропонувалося висунути пропозиції щодо вдосконалення системи організації праці в готелі. За результатами опитування виділені наступні найбільш поширені варіанти відповідей:

- «необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу», «проводити навчання», «сприяти розвитку і кар'єрного росту»;
- «необхідно вдосконалювати систему оплати праці»,
- «підвищувати заробітну плату», «збільшити премію», «розвивати мотивацію»;
- «необхідно покращити відносини в колективі», «налагодити взаєморозуміння з колегами, начальством»;
- «покращити графік», «зробити роботу менш важкою».

При аналізі відповідей по даному питанню було виявлено, що деяким працівникам важко сформулювати конкретні напрямки щодо покращення системи організації праці. Часто висловлюється просто фраза «покращити роботу», але що конкретно змінити, співробітники сказати не можуть.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виявити як переваги, так і низку проблем та слабких сторін у організації праці підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», зокрема, не повна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації (опитані переважно отримували допомогу від колег, а не від адміністрації), недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей підрозділу харчування готелю.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище готелю «Верхоли Релакс Парк», запропоновано керівництву готелю «Верхоли Релакс Парк», працювати над підтриманням іміджу і впроваджувати новітні технології.

2. Проведений аналіз роботи персоналу готелю «Верхоли Релакс Парк» дозволив зробити висновок про те, що маркетингові комунікації в готелі «Верхоли Релакс Парк» представлені слабо. Це може негативно відібитися на рівні популярності на ринку готельних послуг, а також не зможе сприяти притоку споживачів.

3. Досліджено організацію праці в підрозділі харчування в готелі «Верхоли Релакс Парк», що дало змогу виявити як переваги, так і низку проблем та слабких сторін у організації праці підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», зокрема, не повна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації, недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей підрозділу харчування готелю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДРОЗДІЛУ ХАРЧУВАННЯ

3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства.

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі крадіжок, прихованих страйків, нанесення шкоди.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);
- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове

навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);

- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;

- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;

- організація професійного відбору кадрів.

Потенціал персоналу готелю є найважливішим чинником, що характеризує готель. Специфіка діяльності готелю не є типовою для традиційних методів відбору персоналу, тому він потребує розробки методу, що включає в себе інструменти, які б дозволили виявити наявність необхідних компетенцій у претендента. Це стосується і підрозділу харчування.

Завдяки вдосконалюванню методів відбору, можливе зниження плинності персоналу, а також скорочення витрат на навчання працюючих. Поділ методів по спрямованості категорій персоналу дозволить виявляти саме ті знання та навички, які керівництво бачить у нових співробітниках. При цьому необов'язково підбирати індивідуальні методи відбору для кожної посади, досить розділити їх на групи: адміністративний персонал, працівники залу, кухари, клінінг. Для кожної групи необхідно визначити ряд компетенцій, необхідних для прийому на роботу, потім підібрати найбільш доцільний метод їх виявлення.

Адміністративний персонал становлять адміністратори готелю та адміністратори ресторану. Для даних посад у пріоритеті є досвід роботи та знання структури роботи готельно-ресторанного бізнесу, знання законодавства, санітарних норм, уміння управляти підлеглим складом персоналу, приймати відповідальні рішення. Для виявлення перерахованих компетенцій, знань і навичок недостатньо проведення лише анкетування, тому що питання, що є в анкеті, не торкаються професійної сфери

діяльності.

Санітарні норми є важливою частиною знань адміністративного персоналу готелю та ресторану. Для перевірки претендента на знання санітарних норм і законодавства найкраще підійде тестування, що містить загальні питання, відповіді на які обов'язково повинен знати кандидат на посаду адміністратора. Тестування не повинно бути об'ємним і займати багато часу у претендента, тому що для нього повинен бути ще ряд додаткових випробувань. Перелік питань для виявлення знань санітарних норм і законодавства представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Запитання до тестування для кандидатів на посаду адміністратора ресторану «Верхоли Релакс Парк»

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1.	Укажіть неможливість функціонування системи крадіжок у ресторанному закладі	1) «підприємство – гість»; 2) «гість – персонал»; 3) «персонал – гість»; 4) «персонал – підприємство».
2.	Хто відповідальний за організацію обліку в ресторані	1) шеф-кухар; 2) керівник ресторанного закладу; 3) офіціант; 4) метрдотель
3.	Сформуйте поради для рестораторів, які зменшують кількість крадіжок на своїх підприємствах	1) запаси продукції здійснювати в максимальній кількості, достатній для приготування страв; 2) підтримувати утворення «зв'язку» в залі: «бармен – касир», «офіціант – кухар», «офіціант – касир»; 3) у жодному разі не перевіряти речі службовців ресторану, оскільки це порушує моральні норми; 4) тримати під контролем баки зі сміттям, не дозволяти їх виносити кухарам, барменам.
4.	Найважливіші умови для підтримки мотивації	1) відсутність халатності та неорганізованості; 2) соціальні пакети; 3) відсутність конфліктних аспектів та їх нівелювання; 4) уміння реагувати на форс-мажорні ситуації
5.	Для графіку сумарного обліку робочого часу характерно	1) поділ колективу ресторану на дві бригади; 2) нерівномірність забезпечення роботою працівників; 3) нерівномірність навантаження працівників закладу протягом тижня; 4) одночасність початку і закінчення роботи

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
6.	Керівні працівники ресторанного закладу у своїй діяльності повинні керуватися	1) філософією закладу; 2) концепцією ресторану; 3) професійною кваліфікацією та ідеєю команди ресторанного господарства; 4) посадовими інструкціями
7.	Гігієнічними нормами встановлюється термін змінності білизни одному номеру готелю «****»	1) раз на 10 днів; 2) раз на 3 дні, рушників – щоденно; 3) раз на 5-7 днів, рушників – раз на 3 дні
8.	Система практичних заходів з проведення у життя вимог гігієни носить назву	1) практичної гігієни; 2) санітарії; 3) профілактики
9.	Комплекс заходів зі знищення в оточуючому людину середовищі збудників інфекційних захворювань це	1) дезінфекція; 2) дезінсекція; 3) дератизація
10.	Серед методів дератизації у сучасному готелі використовують	1) фізичний; 2) хімічний; 3) механічний

Запропонований тест складається з десяти питань, успішною здачею його можна вважати при правильній відповіді на 60%, тобто на шість запитань. Успішність проходження тестування дозволить визначити рівень знань кандидата, внаслідок чого можна буде зорієнтуватись, наскільки здобувач потребує додаткового навчання. Кейси для кандидатів у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Кейси для кандидатів на посаду адміністратора готелю та адміністратора ресторану

Адміністратору готелю	Адміністратору ресторану
Уявіть, що сімейна пара з дитиною при поселенні з'ясувала, що заброньований подружжям номер зайнятий іншою родиною і їм запропонували аналогічний номер в іншому крилі. Вони не погодились. Які будуть ваші дії? Приведіть три варіанти вирішення проблеми та обґрунтуйте свій вибір.	Уявіть, що в залі ресторану панувала легка метушня: очікувались великі гості. Високі чиновники місцевої держадміністрації разом з делегацією однієї з європейських країн прибувають на прийом-обід до ресторану. Метрдотель була в розпачі. Послом цієї держави в Україні була літня дама, яку по усім канонам треба обслуговувати в першу чергу. Але ж вона є господинею цього вечора. Тож обслуговування треба починати з головного гостя – високого чина місцевої держадміністрації, але він чоловік. Якими будуть ваші дії? Опишіть послідовність ваших рішень і поясніть їх.

Кейс-методи часто використовують при відборі персоналу, тому що

завдання моделюється з реально можливих подій, з урахуванням характеру роботи і тих компетенцій, які потребують перевірки. Кейс-метод не забирає багато часу, не має потреби у складній інтерпретації, але демонструє можливу поведінку кандидата у критичній ситуації. Інтерпретація даного методу відбору персоналу не вимагає від інтерв'юера більших знань у галузі управління персоналом. Даний метод не припускає правильних або неправильних відповідей, рішенням на завдання є ланцюжок думок і висновків, які, у свою чергу, приводять до прийняття рішень. У ході міркувань кандидата інтерв'юер може відзначати ті або інші моменти, які властиві людині, яка здатна на прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Заявлені відповіді можуть багато у чому відрізнятися від реальних дій кандидата, але, незважаючи на це, інтерв'юер може оцінити правильність розміщення пріоритетів кандидата при вирішенні завдання.

У визначенні компетентності майбутнього лінійного керівника може допомогти додаткове запитання у вже існуючій анкеті. Кандидату буде запропоновано дати визначення посади «Адміністратор», перелічити обов'язки та відповідальність, які припускає посада. Відповіді на поставлені запитання будуть інтерпретуватися у порівнянні з очікуваннями керівників від ідеального претендента на посаду. Запропоновані методи відбору кандидатів на посаду адміністратора у сукупності з уже використовуваними у готелі «Верхоли Релакс Парк» допоможуть підібрати найбільш необхідного кандидата без додаткових фінансових витрат.

Отже, методи відбору персоналу – діючий інструмент при доборі кандидатів, однак успішність їх подальшої роботи буде залежить не тільки від грамотного відбору, але і правильно побудованої системи навчання та стажування. У сукупності система добору та навчання кандидатів може дати той результат продуктивності кадрового складу, який необхідний для успішної роботи готелю «Верхоли Релакс Парк» та підрозділу харчування. Тому пропонуємо розробити програму з ефективної організації праці.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і

завдання запропонованої програми, умовно назвемо її «Ефективна організація праці» (далі ЕОП). Мета програми «ЕОП» – підвищення ефективності управління персоналом у підрозділі харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

Завдання програми «ЕОП»:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, вирахувати матеріальні витрати досліджуваного готелю на реалізацію запропонованих заходів у підрозділі харчування;
3. Ознайомити керівництво готелю та підрозділу харчування щодо розробленої програми, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма «ЕОП» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом – рушійною силою в підвищенні ефективності управління персоналом підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

3.2 Основні положення програми «Ефективна організація праці»

Основні положення програми «ЕОП» зведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Положення програми «ЕОП»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1	2	3
1.	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2.	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.

Продовження таблиці 3.1

3.	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву
4.	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5.	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Далі детально розглянемо весь комплекс пропонованих рекомендацій, визначимо можливі матеріальні витрати, викладемо і інтерпретуємо зроблені висновки.

На першому етапі даної програми керівництву підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», будуть запропоновані рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

Серед них визначимо наступні:

– Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади.

До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професіограму на кожну вакансію (в додатку Б представлена посадова інструкція ресторанного адміністратора).

– Удосконалення технологій пошуку персоналу.

Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах («ProHotelia», «Готельний та ресторанний бізнес»), звернення до агентства з працевлаштування (Кадрова агенція «Оникс», Полтава, вул.Шевченка,44), розміщення вакансій на Інтернет-сайтах (www.work.ua).

Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в підрозділі харчування працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву готелю дешевше. Крім того, це

підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

– Технології відбору.

Підрозділ харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» відноситься до типів підприємств з малим штатним складом. Тому, щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з пропонованим етапом. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж вони самі відмовляються від процедури. Природно, що пропоновані етапи для відбору розглядаються керівником (заступником), відповідно до характеру пропонованої вакансії.

Етап 1 – Попередня відбіркова бесіда.

Робота на цьому етапі може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначення особистих якостей.

Етап 2 – Заява бланка анкети та автобіографічної анкети.

Бажано, щоб кількість пунктів анкети була мінімальною і висвітлювала інформацію, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Обов'язкова вимога до анкети – вона повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації (анкета на посаду адміністратора, Додаток В).

Етап 3 – Бесіда за наймом.

Мета бесіди – розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань (приблизний список питань для прийому адміністратора наведений в Додатку В).

Етап 4 – Тести за наймом.

Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест – засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

Етап 5 – Перевірка відгуків і рекомендацій.

При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

Етап 6 – Надання довідки про стан здоров'я.

Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найм персоналу, які є переносниками заразних хворіб;

– необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Для визначення «якості набору», тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (РЯ + ПП + ЗП) : Ч, \quad (1)$$

де ЯН – якість набраних працівників, %;

РЯ – усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками;

ПП – відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року;

ЗП – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року;

Ч – загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників.

Адаптація нових співробітників у колективі – одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву підрозділу харчування. Процес взаємного пристосування працівника і підрозділу харчування, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням у підрозділі, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою підрозділу харчування.

З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», пропонується комплекс основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим

співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Насамперед, необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку підрозділу харчування готелю, розповісти про постійних відвідувачів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готелю і підрозділу харчування. Видати на руки посадову інструкцію або професіограму.

Професіограма є документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтований розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців (Додаток К6).

Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація – це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію готелю та його підрозділу харчування, розповісти йому про традиції, які існують в готелі і в підрозділі харчування, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація – це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинно бути окресленим в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву

підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» рекомендовано створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник підрозділу харчування готелю, який позитивно зарекомендував себе.

На другому етапі програми «ЕОП» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал підрозділу харчування готелю.

Для керівництва підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

– Моральна мотивація.

Потужна моральна мотивація особливо актуальна для підрозділу харчування досліджуваного готелю, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок готельно-ресторанних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

- прохання,
- надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки),
- подяки,
- грамоти,
- «особисті прохання»,
- позначки на дошці інформації.
- Монетарні і немонетарні стимулювання.

Рекомендовані монетарні способи мотивації співробітників:

1. Премії за результатами роботи.
2. Індивідуальні премії.

Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для підрозділу харчування. Для підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» – це адміністратор, шеф-кухар).

Немонетарні способи мотивації персоналу:

1. Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх

співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.

2. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.

3. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

4. Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу підрозділу харчування готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.

5. Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

6. Мотивація зручним графіком роботи.

7. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

Оптимізація системи заробітної плати. Пільги. Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву готелю рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачені відпустки;
- оплата лікарняного;
- страхування здоров'я і життя;
- пенсійне забезпечення;
- субсидовані підприємством кафетерії;

- позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи;
- надання оплачених юридичних послуг;
- програми фізичного оздоровлення;
- оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для керівництва підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» у зв'язку з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування. Результати якого, відобразить бажання співробітників.

Структура заробітної плати. Структура заробітної плати – кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина – основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підрозділу харчування готелю.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати:

- за безперервний стаж роботи;
- за виконання більшого обсягу робіт;
- за суміщення посад, а також майстерність;
- за роботу в нічний час;
- за понаднормові роботи та ін.

Треба звернути увагу, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут пропонується наступний захід –

планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.

Керівництву підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельно-ресторанного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Вести цілеспрямований відбір і занесення в базу даних можливих кандидатів необхідних підрозділу харчування готелю, таким чином створювати кадровий резерв.

Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншому відділі, також метод прогностного навчання, тобто навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

Четвертий етап програми присвячений соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

Виходячи з того, що при дослідженні соціально-психологічного клімату в підрозділі харчування, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «ЕОП» розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісної взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування» (за допомогою психолога, якого потрібно залучати ззовні). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу. Конфлікти в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань

виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників). Для запобігання конфліктам і керівникам, і співробітникам підрозділу харчування готелю потрібно пам'ятати наступне:

- Необхідно навчитися визначати передконфліктну стадію і «повернутися» з передконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається.
- Потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.
- Проявляти терпимість до інакомислення.
- Необхідно дбати про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності.
- Навчитися керувати своїм поточним психічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.
- У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні

складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк»

В першу чергу, керівництву готелю рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації і т.д.

Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки - працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному готельному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Зміцнення організаційної культури має проводитися через загально фірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

3.3 Розробка заходів щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуацій

Охорона праці – комплекс заходів з техніки безпеки, виробничої санітарії та гігієни, протипожежної техніки. Здійснення цих заходів у ресторанах забезпечує створення нормальних умов роботи на всіх ділянках виробництва на науково — гігієнічної та технічній основі. Завдання техніки безпеки у закладах ресторанного господарства – вивчення особливостей процесів виробництва та обслуговування, аналіз причин, що викликають нещасні випадки та професійні захворювання, розробка конкретних заходів щодо їх попередження. Протипожежна техніка, вивчаючи причини виникнення пожеж, допомагає здійснювати заходи щодо їх запобігання та ліквідації і розробляти ефективні способи гасіння пожеж.

У закладі ресторанного господарства має регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять із закладом, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, та цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше.

Всі працівники закладу харчування мають проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд) так і під час роботи (періодичний медогляд).

Тільки пройшовши ввідний інструктаж і медогляд, ознайомившись з правилами і особливостями роботи в закладі працівники допускаються до

роботи. Інструктажі складає інженер з охорони праці, інструктовані особи розписуються після проходження інструктажу.

Для забезпечення пожежної безпеки в кафе, ресторані (барі) необхідно:

- експлуатувати електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру тільки у технічно справному стані, враховуючи рекомендації підприємств-виготовлювачів;
- групові освітлювальні та силові щитки розміщувати звичайно поза залами або біля входу до них;
- у разі виявлення пошкоджень електромереж, вимикачів, розеток, інших електроприладів, газової апаратури (за її наявності) негайно знеструмити (вимкнути) їх та вжити необхідних заходів до приведення їх у пожежобезпечний стан;
- у приміщеннях для зберігання горючих продуктів, тари або продуктів у горючій упаковці для підключення засобів механізації слід встановлювати тільки триполюсні розетки із заземлювальним контактом;
- меблі та обладнання необхідно розміщувати таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей для виходу з приміщення не менше 1,35 м. Двері повинні відчинятися назовні;
- евакуаційні шляхи та виходи повинні постійно утримуватися вільними, нічим не зашарашуватися, в робочий час продукти та тару слід транспортувати шляхами, що не перетинаються з виходами для відвідувачів;
- спільно зберігати товари, інші речовини та матеріали з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей;
- складувати товари і матеріали на стелажах або в штабелях за умови наявності проходу між ними шириною не менше 1 м, відстань між стінами та стелажми або штабелями повинна бути не менше 0,8 м;
- територію і приміщення їдальні (кафе) постійно утримувати в чистоті та порядку, у міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати у спеціально відведені сміттєзбірники;

- утримувати у технічно справному стані засоби протипожежного захисту та зв'язку (пожежну та охоронно-пожежну сигналізацію, автоматичні установки пожежогасіння, пожежні крани і первинні засоби пожежогасіння тощо), які є у кафе чи їдальні;

- усі працівники повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння, знати місце їх знаходження.

В їдальні (кафе) забороняється:

- влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати електропроводи та кабелі безпосередньо по горючій основі;

- застосовувати саморобні некалібровані плавкі вставки в запобіжниках, прокладати електричні проводи та кабелі транзитом через складські приміщення, експлуатувати світильники без скляних ковпаків або з горючими розсіювачами (відбивачами);

- встановлювати штепсельні розетки, підключати струмоприймачі в мережі аварійного (евакуаційного) чи рекламного освітлення;

- користуватись у приміщеннях електрокип'ятильником, чайником, самоваром, праскою і т. ін. (крім місць, спеціально відведених і обладнаних для цього), залишати увімкненими без нагляду перераховані та інші електроприлади;

- застосовувати і зберігати пожежонебезпечні речовини та матеріали (горючі товари, вибухові речовини, балони з газом під тиском, пластмаси, фарбувальні, полімерні та інші матеріали) в підвальних приміщеннях і цокольних поверхах та в приміщеннях, які не мають віконних прорізів або спеціальних засобів димовидалення;

- складувати горючі матеріали на відстані менше 0,5 м від електросвітильників, 0,6 м від сповіщувачів автоматичної пожежної сигналізації та 1 м від електрощитів;

– курити та застосовувати відкритий вогонь, палити відходи, пакувальні матеріали і т. ін. У місцях, де дозволено курити, мають бути встановлені попільниці із негорючого матеріалу;

– проводити газоелектрозварювальні роботи без оформлення відповідного дозволу та за наявності відвідувачів;

– вимикати освітлення, електроживлення приладів та обладнання (за винятком евакуаційного освітлення та електрообладнання, яке за вимогами технології повинно працювати цілодобово).

Завідувач їдальні (кафе) перед зачиненням повинен особисто впевнитись у працездатності автоматичних систем виявлення та гасіння пожеж наприклад Спринклерної водяної системи, оглянути приміщення, переконатися у відсутності порушень, що можуть призвести до пожежі, і тільки після цього останнім залишити приміщення та зачинити двері.

Для безпеки процесів готування їжі та обслуговування споживачів офіціанти та бармени повинні дотримуватися певних вимог охорони праці та техніки безпеки:

- дотримуватися порядок і черговість отримання готових страв з кухні при обслуговуванні споживачів;
- ставити страви на піднос тільки в один ряд;
- не носити столові прилади (ножі, виделки) у руках вістрям вперед, а використовувати для цього тарілку або піднос;
- відкривати пляшки тільки штопором або ключем;
- не заколювати одяг шпильками;
- не тримати в кишенях предмети які б'ються і гострі;
- регулярно перевіряти стан електричних апаратів і механізмів, приділяючи особливу увагу вмикачам, шнурам та розеткам [37].

Відповідно до п. 1, 7 ч. 1, п. 1, 7 ч. 2 ст. 19 КЦЗУ до повноважень місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування у сфері цивільного захисту належать, зокрема, забезпечення оповіщення та

інформування населення про загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій, у тому числі у формі, доступній для осіб із вадами зору та слуху.

Відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 21 КЦЗУ громадяни України мають право на отримання інформації про надзвичайні ситуації або небезпечні події, що виникли або можуть виникнути, у тому числі у формі, доступній для осіб із вадами зору та слуху.

Отже, йдеться також про інформацію про надзвичайні ситуації, яка на сьогодні має характер оповіщення про повітряну тривогу.

Враховуючи, що в підрозділі харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» персонал працює на постійній основі на робочих місцях, варто чітко розуміти, як діяти, якщо оповіщення про повітряну тривогу застало у робочому приміщенні.

Річ у тім, що цивільний захист – це функція держави, спрямована на захист населення, територій та майна від надзвичайних ситуацій, зокрема від подій воєнного характеру. Але матеріальні та технічні ресурси, які залучаються для цивільного захисту населення, застосовуються як на державному та місцевому рівнях, так і на так званому об'єктовому рівні, тобто на рівні підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності.

Отже, забезпечення цивільного захисту лежить в основі обов'язків керівників (адміністрації) підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк». Стосується це й дій таких керівників (адміністрації тощо) щодо своїх працівників, гостей, відвідувачів під час оповіщення про повітряну тривогу.

Організація оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій здійснюється відповідно до Положення №733 [38].

Оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій полягає у своєчасному доведенні відповідної інформації і до госпсуб'єктів, що забезпечується шляхом здійснення заходів, визначених у ст. 30 КЦЗУ (п. 36, 37 Положення про ЄДСЦЗ) [39].

Зокрема, на вимогу цієї статті й затверджено Положення №733.

Положення №733 встановлює для керівників та власників об'єктів із масовим перебуванням людей, тобто для готелю «Верхоли Релакс Парк» дві вимоги:

1. Керівник зобов'язаний встановлювати у місцях масового перебування людей сигнально-гучномовні пристрої, електронні інформаційні табло, а також у службових і виробничих приміщеннях – радіотрансляційні точки.

2. Забороняється власникам відмикати канали та лінії електрозв'язку, що використовуються системами оповіщення, демонтувати їх без погодження з відповідним місцевим органом виконавчої влади (органом місцевого самоврядування).

Із загальною характеристикою об'єктів із масовим перебуванням людей можна ознайомитись у п. 5 розділу II Правил пожежної безпеки [40].

До них належать об'єкти з постійним або тимчасовим перебуванням на них 100 і більше осіб чи такі, що мають хоча б одне окреме приміщення з одночасним перебуванням 50 і більше осіб, у будинках та спорудах (крім житлових будинків), котрі мають два поверхи і більше, у разі одночасного перебування на поверсі більше ніж 25 осіб, а для одноповерхових – більше ніж 50 осіб. Зокрема, йдеться і про готелі.

Повертаючись до КЦЗУ, варто врахувати і приписи ст. 130, де передбачено розроблення планів реагування на надзвичайні ситуації, у т. ч. для оповіщення повітряної тривоги.

І тут поділ за кількістю людей уже дещо інший.

Загалом, плани реагування розробляються на всіх рівнях: на державному, місцевому та суб'єктами господарювання.

Натомість, План реагування на надзвичайні ситуації готелю «Верхоли Релакс Парк» не розробляється бо кількість працюючого персоналу не більше ніж 50 осіб. У готелі з кількістю працюючого персоналу 50 осіб і менше посадова особа з питань цивільного захисту розробляє Інструкцію

щодо дій персоналу у разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, яку затверджує керівник такого готелю.

Інструкція має містити відомості про:

- можливі (прогнозовані) надзвичайні ситуації, які можуть виникнути на об'єкті суб'єкта господарювання;
- сигнали оповіщення про небезпеку;
- дії персоналу після отримання таких сигналів;
- маршрути евакуації персоналу в безпечні місця, його укриття у захисних спорудах цивільного захисту;
- заходи зі збереження матеріальних цінностей.

Рекомендований зразок Інструкції щодо дій персоналу готелю готелю «Верхоли Релакс Парк» у разі загрози чи виникненні надзвичайних ситуацій наведено у додатку Л7.

Отже, на сьогодні, на відміну від цивільного захисту державного рівня, де є План реагування на надзвичайні ситуації державного рівня, для готелю відповідного порядку розроблення плану чи інструкції не передбачено. А тому їх відсутність на підприємствах незалежно від кількості працівників та відвідувачів для посадових осіб не передбачає можливості проводити будь-які перевірки, інспектування чи застосовувати відповідальність. Утім, навіть за таких умов не варто нехтувати найнеобхіднішими засобами безпеки.

Потрібно зважати на те, що наведені вище нормативні та локальні акти стосуються загальних заходів цивільного захисту в разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, які включають в себе порядок дій у разі оповіщення повітряної тривоги як окремий розділ (частину) плану чи інструкції.

Відповідно, напрошується висновок, що окремого плану чи інструкції про дії працівників саме під час оповіщення повітряної тривоги не потрібно.

Загалом, на сьогодні додаток Л7 варто використати для роботи персоналу у період дії воєнного стану (ми будемо жити і працювати під загрозою безпеки до закінчення воєнних дій). Зокрема, правила,

передбачені у цьому додатку Л7, враховані й у порадах та роз'ясненнях для бізнесу під час дії повітряної тривоги.

Рекомендуємо декілька порад щодо цього:

1. Керівництво готелю «Верхоли Релакс Парк» повинне стежити за повідомленням об'єктової системи оповіщення і повідомляти відвідувачів та працівників про повітряну тривогу.

До речі, тут варто врахувати, що оповіщення може здійснюватись як через гучномовці, сирени, встановлені безпосередньо у населених пунктах, так і через операторів електронних комунікацій із залученням електронних комунікаційних мереж загального користування (телефонний зв'язок, текстові повідомлення), через інтернет-ресурси – сайти, соціальні мережі (п. 18 Положення №733). На нашу думку, до цього переліку варто додати мобільні застосунки, які на сьогодні вже показують свою ефективність.

2. Після початку оповіщення адміністратор закладів харчування готелю має повідомити всіх відвідувачів про найближче укриття та за направленнями (вказівками), розміщеними на стінах, підлозі, рухомих (пересувних) вказівниках, пройти до сховища (розташованого безпосередньо у закладах харчування або спеціальному укритті поза межами цього місця).

Звісно, не всі працівники виробництва зможуть залишити робоче місце. Для таких випадків варто дослухатися до порад правоохоронних та аварійно-рятувальних служб – зокрема, про правило двох стін. Вважається, що від небезпеки має відділяти щонайменше дві стіни, бо одна, ймовірно, зруйнується від удару, а друга візьме на себе уламки стіни, шибок тощо.

3. Збереження матеріальних цінностей під час загрози чи небезпеки.

Звісно, фактично ми говоримо про період з початку оповіщення про повітряну загрозу до оголошення про відбій.

Якщо, знову ж таки, звернутися до додатка Л7, то вони пропонують, що:

1) всі працівники закладу харчування повинні вжити необхідних заходів щодо зберігання матеріальних цінностей в разі загрози або виникнення надзвичайних ситуацій;

2) заходи із захисту від надзвичайних ситуацій або з ліквідації їхніх наслідків мають враховувати необхідність запобігання або зменшення можливих збитків закладу харчування;

3) відповідальність за організацію охорони майна підприємства під час захисту від надзвичайних ситуацій або ліквідації їхніх наслідків покладається на конкретну посадову особу (відповідальний за охорону праці та безпеку життєдіяльності, адміністратор ресторану).

Отже, порядок дій адміністратора відповідального за матеріальні цінності під час дії повітряної тривоги може включати:

а) визначення конкретної особи, яка з моменту оповіщення про повітряну тривогу має, зокрема, закрити касу, максимально обмежити доступ до приміщень з ТМЦ та у разі, якщо доводиться полишати заклади харчування, замкнути приміщення. З огляду на розташування адміністратор повинний самостійно визначити докладніший порядок дій для максимального збереження майна та життя людей, у т. ч. особу, відповідальну за ТМЦ на час оповіщення;

б) обов'язки відповідальної особи щодо проведення належних протипожежних профілактичних заходів (вимкнути газо-, електропостачання тощо, підвищити захисні властивості приміщення: зачинити вікна, двері тощо);

в) забезпечення відеофіксації приміщень та території ззовні (у т. ч. за відсутності електропостачання у приміщенні). За певних обставин, коли після оповіщення у приміщенні буде виявлено недостачі чи зникнення окремих ТМЦ, слід одразу повідомити правоохоронні органи.

Трапляються випадки, коли відвідувачі чи працівники відмовляються полишати приміщення. Тоді слід наголосити на ваших правилах (розміщених на видному місці) та звернутися по допомогу до охорони (за її наявності). Як

свідчить практика, деяких відвідувачів доводиться тривалий час переконувати полишити приміщення та пройти в укриття задля власної безпеки. Тут варто врахувати, що примушувати відвідувача силоміць ви не маєте права, адже це право людини – пройти в укриття чи прийняти інше рішення. У будь-якому разі – не залишати у приміщенні сторонніх осіб без присутності персоналу.

Відповідальна особа, призначена керівником, має чітко окреслити місце укриття. Тобто відвідувачі та працівники повинні чітко знати, куди слід пройти (ще до того, як буде оповіщення про повітряну тривогу).

Крім Інструкції, в підрозділі харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» завчасно розробляється план евакуації при пожежі або загрозі вибуху. Особливо це важливо для тих об'єктів, на території яких у робочий час може перебувати багато відвідувачів.

Деякі конкретні заходи, які не відображені в документах планування, потребують того, щоб їх було включено до посадових інструкцій працівників. Крім того, в необхідно розробляти і доводити до всіх працівників Порядок оповіщення керівництва і працівників у разі загрози або виникнення надзвичайної ситуації в будь-який час доби, у тому числі в неробочий час.

Усі заходи із запобігання і ліквідації можливих надзвичайних ситуацій під час розроблення Інструкції мають бути продумані та обґрунтовані і включені до Інструкції.

Усі працівники повинні бути завчасу навчені дій, чітко знати свої обов'язки і неухильно виконувати їх [41].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «Удосконалення організації праці підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк» запропоновано:

1. Підвищення ефективності управління персоналом за допомогою комплексної програми для керівників підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк».

2. Розроблена програма «ЕОП» орієнтована на підвищення ефективності управління персоналом в підрозділі харчування готелю «Верхоли Релакс Парк». Програма представляє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом – рушійною силою будь-якої компанії, щодо теми дослідження готелю «Верхоли Релакс Парк».

3. Програма складається з п'яти основних аспектів і пропонує до них заходів:

- На першому етапі даної програми готелю «Верхоли Релакс Парк», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

- На другому етапі програми «ЕОП» пропонується комплекс методів, мотивують і стимулюють персонал готелю.

- На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників.

- Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

4. Розроблені заходи щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ

4. Розглянуто теоретичні аспекти організації праці служби харчування готелів.

5. Визначено основні поняття, суть, цілі, завдання та функції організації праці персоналу. Таким чином, організація праці персоналу є видом діяльності на підприємствах, який сприяє найефективнішому використанню працівників і службовців для досягнення організаційних та особистих цілей.

6. Доведено, що сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери є дуже актуальною і значущою темою для підрозділу харчування готелів.

7. Проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище готелю «Верхоли Релакс Парк», запропоновано керівництву готелю «Верхоли Релакс Парк», працювати над підтриманням іміджу і впроваджувати новітні технології.

8. Проведено аналіз роботи персоналу готелю «Верхоли Релакс Парк», який дозволив зробити висновок про те, що маркетингові комунікації в готелі «Верхоли Релакс Парк» представлені слабо. Це може негативно відібитися на рівні популярності на ринку готельних послуг, а також не зможе сприяти притоку споживачів.

9. Досліджено організацію праці в підрозділі харчування в готелі «Верхоли Релакс Парк», що дало змогу виявити як переваги, так і низку проблем та слабких сторін у організації праці підрозділу харчування готелю «Верхоли Релакс Парк», зокрема, не повна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації, недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей підрозділу харчування готелю.

7. Запропоновано підвищення ефективності управління персоналом за допомогою комплексної програми для керівників підрозділу харчування

готелю «Верхоли Релакс Парк».

8. Розроблено програму «ЕОП» орієнтовану на підвищення ефективності управління персоналом в підрозділі харчування готелю «Верхоли Релакс Парк». Програма представляє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом – рушійною силою будь-якої компанії, щодо теми дослідження готелю «Верхоли Релакс Парк».

9. Програма складається з п'яти основних аспектів і пропонованих до них заходів:

- На першому етапі даної програми готелю «Верхоли Релакс Парк», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.
- На другому етапі програми «ЕОП» пропонується комплекс методів, мотивують і стимулюють персонал готелю.
- На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників.
- Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

10. Розроблено заходи щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в надзвичайних ситуаціях.